

BALANCED SCORECARDIN
SOVELTUVUUS JOHTAMISEN
TYÖKALUNA SUOMEN EV.-LUT.
SEURAKUNTAAN

Case: Hollolan seurakunta

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö AMK
Syksy 2011
Jaana Pyyhtiä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PYYHTIÄ, JAANA:

Balanced Scorecardin soveltuvuus
johtamisen työkaluna Suomen ev.-lut.
seurakuntaan
Case: Hollolan seurakunta

Liiketalouden opinnäytetyö, 76 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee Balanced Scorecardin soveltuvuutta johtamisen työkaluksi Suomen ev.-lut. kirkon seurakuntaan. Case-seurakuntana tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on Hollolan seurakunta. Tietolähteinä on käytetty kirjallista ja sähköistä materiaalia sekä kyselylomakkeella kerättyjä vastauksia. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ensinnäkin tarkastella, miten Balanced Scorecardia voitaisiin hyödyntää seurakunnan strategiaprosesseissa ja erityisesti strategian jalkauttamisessa. Toiseksi tavoitteena on myös kartoittaa, minkälaisia seurakuntaympäristöön soveltuvia mittareita on löydettävissä. Kolmanneksi tavoitteena on hahmotella, minkälainen voisi olla kirkkoherranviraston Balanced Scorecard.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään organisaatioon, strategiaan, strategiaan johtamiseen ja Balanced Scorecardiin. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkittiin esimiesten ja työntekijöiden tietämystä, asenteita ja mielipiteitä liittyen Balanced Scorecardiin, mittaamiseen, strategiaan ja strategian toteuttamiseen. Tutkimus toteutettiin lähettämällä kyselylomake kymmenelle esimiesasemassa olevalle ja kolmelle toimistosihteerille. Kaksitoista kyselylomaketta palautettiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat että Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa soveltuisivat myös seurakuntaympäristöön. Myös seurakuntaympäristöön soveltuvia mittareita löydettiin. Sekä teoria- että empiriaosuudet osoittavat että Balanced Scorecard olisi Suomen ev.-lut. kirkon seurakuntaan sopiva johtamisväline. Onnistunut Balanced Scorecardin laadinta ja käyttöönotto edellyttävät koulutusta ja jatkuvaa dialogista vuorovaikutusta sekä kaikilla organisaatiotasolla että niiden kesken. Tämä opinnäytetyö suosittelee, että Hollolan seurakunnassa keskitytään strategian toteuttamiseen ja vakavasti harkitaan Balanced Scorecardia avuksi seurakunnan vision ja strategian suuntaamiseksi käytännön toiminnoiksi.

Avainsanat: Balanced Scorecard, strategiajohtaminen, strategian toteuttaminen, organisaatio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PYYHTIÄ, JAANA:

Applicability of the Balanced Scorecard
As a Management Tool to an
Evangelical Lutheran Church of Finland
Parish
Case: Hollola Parish

Bachelor's Thesis in Business Studies 76 pages, 7 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

This thesis deals with the applicability of the Balanced Scorecard as a Management Tool to an Evangelical Lutheran Church of Finland parish. The case parish for this study is the Hollola parish. The sources used in this study include literature, trustworthy Internet sources, publications related to the topic, the author's own observations and answers collected by a questionnaire. Firstly, the purpose of this thesis is to study how the Balanced Scorecard could be used in strategy processes of a parish, and in particular, strategy implementations. Secondly, the study aims to find out what kind of indicators, suitable for a parish environment, are to be found. Thirdly, the thesis aims to outline a suitable Balanced Scorecard for a parish office.

The theoretical part of the study concentrates on the organization, strategy, strategic management and the Balanced Scorecard. The empirical part of the thesis studies the following: the knowledge, i.e., know-how, attitudes and opinions the superiors and employees have towards the Balanced Scorecard; measurements, strategies and strategy implementations. As for methods, a questionnaire was sent to ten people in leadership positions as well as to three office secretaries. Twelve questionnaires were returned.

The study results indicate that the four perspectives of the Balanced Scorecard would also be suitable for the parish environment. Furthermore, suitable measurements for the parish environment were found. Both the theoretical and empirical sections of the study show that the Balanced Scorecard would be a suitable management tool for an Evangelical Church of Finland parish. Successfully developing and implementing the Balanced Scorecard requires training and continuous dialogical interaction both between and at all organization levels. This thesis recommends that the Hollola parish should focus on strategy implementation and seriously consider using the Balanced Scorecard to help translate the vision and strategy of the parish into operational functions.

Key words: Balanced Scorecard, organization, strategy, strategic management, strategy implementation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelmat	3
1.3	Tutkimusmenetelmät, näkökulmat ja rajaukset	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	ORGANISAATIO, STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN	7
2.1	Organisaatio	7
2.2	Suomen ev.-lut. kirkon organisaatio	8
2.3	Strategia ja strateginen johtaminen	10
2.4	Strateginen johtaminen Suomen ev.-lut. kirkossa	14
3	BALANCED SCORECARD	18
3.1	Balanced Scorecardin näkökulmat	18
3.2	Osasto-, tiimi- ja henkilökohtaiset tulokortit sekä palvelu- ja tukiyksiköiden tulokortti	20
3.3	Balanced Scorecard strategisena johtamismenetelmänä	21
3.4	Balanced Scorecardin soveltuvuus julkiselle sektorille	24
4	CASE: HOLLOLAN SEURAKUNTA	25
4.1	Yleistä Hollolan seurakunnasta	25
4.2	Hollolan seurakunnan visio ja strategia	25
4.3	Hollolan seurakunnan kirkkoherranvirasto	27
4.4	Tutkimuksen toteutus	28
4.5	Tutkimuksen tulokset	30
4.5.1	Tietämys, mielipiteet ja asenteet liittyen Balanced Scorecardiin, mittaamiseen ja strategiaan	30
4.5.2	Esitettyjen seikkojen ongelmallisuuden arviointi case-seurakunnassa	46
4.5.3	Alkuperäisten näkökulmien soveltuvuus seurakuntaympäristöön	55
4.5.4	Mittareiden soveltuvuus seurakuntaympäristöön	58
4.5.5	Strategian käytäntöön viemistä edistävät seikat	59
4.5.6	Strategian käytäntöön viemistä estävät seikat	60
4.6	Johtopäätökset ja pohdinta	61
4.6.1	Tietämys, asenteet ja mielipiteet liittyen Balanced Scorecardiin, mittaamiseen ja strategiaan	61

4.6.2	Esitettyjen seikkojen ongelmallisuuden arviointi	64
4.6.3	Mittareiden soveltuvuus seurakuntaympäristöön	66
4.6.4	Strategian käytäntöön viemisen edistäminen	67
4.6.5	Kirkkoherranviraston Balanced Scorecard -hahmottelua	67
4.6.6	Tutkimustulosten reliaabelius ja validius	68
5	YHTEENVETO	70
	LÄHTEET	73
	LIITTEET LIITE 1/1	77

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Julkisen sektorin toimintaympäristö muuttuu nopeasti, viime vuosina yhä nopeammin. Tämä edellyttää organisaatorakenteilta joustavuutta, kykyä sopeutua ja muuntautua. Kuntarakenteiden muutokset aiheuttavat muutospaineita myös seurakunnille. Mikäli kaksi kuntaa yhdistyy, on sen alueiden seurakuntienkin yhdistytävä. Kirkon ja sen seurakuntien hallinnollisesta ja kielellisestä jaosta säädetään kirkkolain 3. luvussa ja kirkkojärjestyksen 13. luvussa.

Strateginen johtaminen on tullut Suomen ev.-lut. kirkkoon ja sen seurakuntiin. Strategisen suunnittelun ja johtamisen merkitystä korostavat toimintaympäristön yhä nopeammat muutokset. Esimerkiksi kirkosta eroaminen on ollut jo pitkään kasvussa, mutta vuonna 2010 siinä tapahtui räjähdysmäinen nousu. Koko Suomen ev.-lut. kirkosta erosi 83 097 henkilöä. (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010.) Hollolan seurakunnasta erosi 407 henkilöä. (Hollolan seurakunnan Internet-sivut.)

Kirkkohallitus ohjeisti yleiskirjeessään nro 6/2007 seurakuntia laatimaan vuoden 2007 aikana oman vision ja strategian ulottuen vuoteen 2015. Hollolan seurakunnassa strategian laatimisen siirtymistä selittää kirkkoherran vaihtuminen edellisen kirkkoherran jäädessä eläkkeelle. Nykyinen kirkkoherra aloitti virassaan 1.9.2007. Strategiaprosessi käynnistettiin Hollolan seurakunnassa vuonna 2008. Strategiaprosessiin osallistui koko organisaatio ja seurakuntalaisten edustajina joukko luottamushenkilöitä. Ulkopuolisena avustajana toimi dosentti Juha Kauppinen. Hollolan seurakunnan ensimmäinen vuoteen 2015 ulottuva strategia Yhdessä Pyhässä ja arjessa hyväksyttiin vuonna 2009.

Helena Metsämuuronen on tehnyt vuonna 2008 Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa tietojohdamisen pääaineessa pro gradu –tutkielman Seurakunnan strategiatyö – haaste vai mahdollisuus? Metsämuurosen tutkimuksen tuloksena oli, että tärkein seurakunnan strategiaprosessin toimivuutta edistävä tekijä on johdon asenne strategiatyötä kohtaan. Muita strategiatyötä edis-

täviä tekijöitä Metsämuurosen mukaan ovat riittävä koulutus kaikille strategia-työskentelyyn osallistuville, koko henkilöstön ja luottamushenkilöstön yhteinen strategian laadinta, yhteisesti määritellyt tavoitteet, strategian toteutumisen seurantajärjestelmät ja hyvä työilmapiiri. (Metsämuuronen 2008, 111.)

Seija Mäenpää on tutkinut v. 2009 hallintotieteen pro gradu –tutkielmassaan strategian käytäntöön viemistä. Kyseessä oli tapaustutkimus, joka tehtiin Oulun Konttorissa. Tutkimuksen johtopäätöksiä Mäenpää toteaa merkittäväksi tekijäksi strategian käytäntöön viemiselle ja henkilöstön sitoutumiselle avoimen ja vuorovaikutteisen, arjessa yhdessä tekemisenä konkretisoituvan johtamiskulttuurin sekä systemaattisen johtamisjärjestelmän, johon kuuluu selkeä, ymmärrettävä ja kaikkien tiedossa oleva strategia ja siitä johdetut tavoitteet sekä mittaus- ja seuranta-järjestelmä. (Mäenpää 2009, 2, 84.)

Tutkimuksen tekijä on itse ollut mukana case-seurakunnan strategiaprosessissa ja osaltaan myös toimeenpannut seurakunnan strategiaa. Työssään kirkkoherranviraston toimistonhoitajana tutkija on havainnut, miten helposti strategia on vaarassa jäädä paperille. Tutkimuksen tekijän mielestä strategian käytäntöön viemiseen tulisi kiinnittää seurakunnissa enemmän huomiota. Koko seurakunnan yhteisen strategian sisältämät ylevät ja henkevät kohdat tuntuvat tukisektorin esimiehistä ja työntekijöistä helposti vaikeilta toteuttaa. Tutkimuksen tekijän kokemusten, havaintojen ja pohdintojen jälkeen syntyi ajatus pyrkiä solmimaan yhteys käytännön ja teorian välille.

Tutkimuksen tekijä oli Tiiminvetäjän koulutusohjelman yhteydessä tutustunut Balanced Scorecardin ideaan 2000-luvun alussa ja jo silloin miettinyt, voisiko sitä soveltaa omaan työhön ja miten. Opinnäytetyön aihetta pohtiessa tutkimuksen tekijässä heräsi kiinnostus uudestaan täsmentyneenä intoon selvittää voisiko Balanced Scorecardia soveltaa strategian käytäntöön viemisessä ev.-lut. seurakunnassa.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijän tarkoituksena on tarkastella Balanced Scorecardin soveltuvuutta johtamisen työkaluna Suomen ev.-lut. kirkon seurakuntaan. Ensiksi tarkoitus on selvittää, miten Balanced Scorecardia voitaisiin hyödyntää seurakunnan strategiaprosesseissa ja erityisesti strategian jalkauttamisessa. Toiseksi tutkimuksen tekijä pyrkii kartoittamaan, minkälaisia seurakuntaympäristöön soveltuvia mittareita on löydettävissä. Kolmanneksi tutkimuksen tekijän tavoitteena on hahmotella, minkälainen voisi olla kirkkoherranviraston Balanced Scorecard.

Tavoitteista johdettu tutkimuksen pääkysymys on:

Miten Balanced Scorecard soveltuisi strategisen johtamisen työkaluksi Suomen ev.-lut. kirkon seurakunnassa, ja miten sen käyttöön otossa voisi parhaiten onnistua?

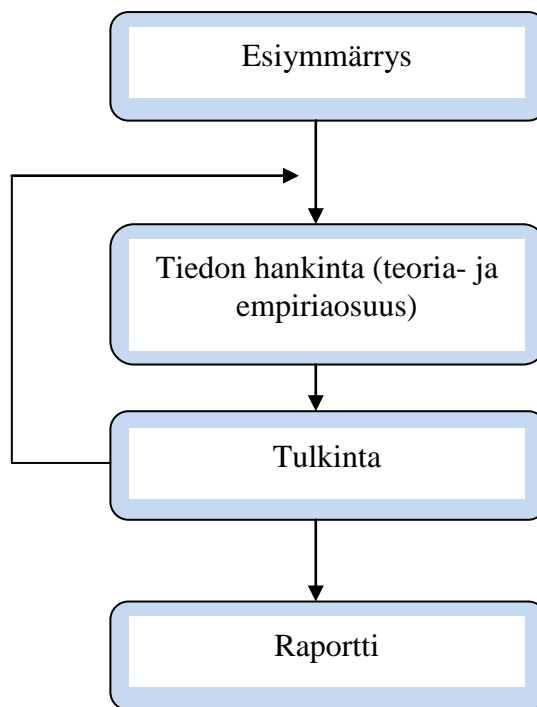
Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Mitä on strategian onnistunut käytäntöön vieminen seurakunnassa, ja asettaako seurakunnan organisaatio- ja hallintorakenne strategian käytäntöön panemiselle erityisiä ehtoja ja mitä ne ovat?
2. Miten strategian käytäntöön vieminen on toteutunut case-seurakunnassa, onko toteutumista mitattu jollakin tavoin ja miten, entä miten strategian käytäntöön viemistä ja toteutumista voisi kehittää?
3. Miten alkuperäiset Balanced Scorecardin näkökulmat soveltuisivat seurakuntaympäristöön, ja minkälaiset mittarit voisivat soveltua seurakuntaympäristöön?

1.3 Tutkimusmenetelmät, näkökulmat ja rajaukset

Tämä tutkimus kuuluu strategisen johtamisen aihealueeseen liiketaloustieteiden sisällä. Tämän tutkimuksen menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa kerätään toisaalta laadullista ja toisaalta määrällistä tietoa. Tiedon hankintaan käytetään hermeneuttista tutkimusotetta, jossa lähtökohtana on esiymmärrys tutkimuksen aihealueista, kuten Balanced Scorecard, organisaatio, strategia ja strateginen johtaminen, strategian jalkauttaminen ja case-seurakunta.

Tutkimuksen kulkua voidaan kuvata prosessina kuvion 1 avulla:



KUVIO 1. Tutkimusprosessi.

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia erilaisten piirteiden avulla. Kvalitatiivinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia. Keskeistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yksittäistapauksiin osallistuvien ihmisten näkökulma tai näiden antamat merkitykset. Kvalitatiivisen tutkimuksen eteneminen tapahtuu yleensä induktiivisesti ja joustavasti. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31–32; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.)

Koskisen ym. (2005, 155) mukaan tapaus- eli casetutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Tapaus voi olla yritys tai sen osa. Tässä tutkimuksessa tapaus on Hollolan seurakunta.

Tutkija toteuttaa tutkimuksen kyselyllä sekä havainnoimalla ja osallistumalla kirkkoherranviraston toimistonhoitajan ominaisuudessa. Tutkimuksen tekijänä tutkija tuo tutkimukseen osallistuvan tutkijan näkökulman. Koska tutkija tarkastelee asioita ja ilmiöitä organisaatiosta sisältäpäin, on tutkijan mahdollista saada syvempi ja tarkempi kuva case-seurakunnasta kuin ulkopuolisen tutkijan. Tutkija tiedostaa piilevänä vaarana, että hänen havainnointinsa ei ehkä ole täysin objektiivista, vaan että tutkijan omat kokemukset ja tuntemukset saattavat vaikuttaa tutkimustulokseen. Tutkimuksen luotettavuuden turvaamiseksi tutkija ei itse vastaa kyselyyn.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Balanced Scorecardin soveltuvuutta strategisen johtamisen työkaluna Suomen ev.-lut. kirkon seurakuntaan strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Organisaation strategian toteuttavat ihmiset jokapäiväisessä työssään. Hollolan seurakunnan Yhdessä Pyhässä ja arjessa –strategian mukaisesti organisaation strategiaa toteutetaan jokaisena viikonpäivänä. Hollolan seurakunnan strategian toteutumiseen osallistuvat kaikkien työntekijöiden lisäksi myös seurakuntalaiset. Tässä tutkimuksessa tutkija tarkastelee tutkittavaa asiaa ensinnäkin esimiesten näkökulmasta. Toisaalta myös työntekijöiden näkökulma tulee oleelliseksi hahmoteltaessa Balanced Scorecardia kirkkoherranvirastolle.

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa filosofisena suuntauksena sosiaalinen konstruktivismi. Sosiaalisen konstruktivismin mukaan tutkija on osa tutkittua ilmiötä ja inhimilliset intressit ovat välttämätön osa tutkimusta. Selitykset lisäävät ymmärrystä tutkimuskohteesta ja edistys tieteessä tapahtuu keräämällä rikas aineisto, joka analysoidaan aineistolähtöisesti. Käsitteet sisältävät asianosaisten näkökulmat ja analyysiyksikkö voi olla laaja ”holistinen” tilanne, ilmiö tai prosessi. Yleistäminen tapahtuu teoreettisesti ja otanta edellyttää pientä tapausmäärää, joka valitaan tarkoituksenmukaisuuden perusteella. (Koskinen ym. 2005, 34.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen taustaa, tarkoitusta ja tavoitteita. Tässä luvussa tutkija esittelee myös teoreettisen viitekehyksen, aihealueeseen liittyvän keskeisen kirjallisuuden, tutkimusmetodiikan ja tutkimuksen etenemisen.

Tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kahteen seuraavaan lukuun. Toisessa luvussa tarkastellaan organisaatiota ja strategista johtamista. Kolmannessa luvussa käsitellään Balanced Scorecardia.

Neljännessä luvussa esitellään case-seurakunta ja käsitellään tutkimuksen empiriaosuutta. Luvussa tutkija esittelee empiria-aineiston keräyksen, purkaa tulokset ja esittää johtopäätöksiä.

Viidennessä luvussa tutkija vetää yhteen tutkimuksen, arvioi tutkimuksen kulkua ja hyödyllisyyttä sekä ehdottaa mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Balanced Scorecardin soveltuvuutta strategisen johtamisen työkaluna Suomen ev.-lut. seurakuntaan, siksi on aiheellista tarkastella tutkittavaa asiaa Balanced Scorecardin lisäksi myös organisaatioteorian ja strategisen johtamisen teorian näkökulmista.

2 ORGANISAATIO, STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

2.1 Organisaatio

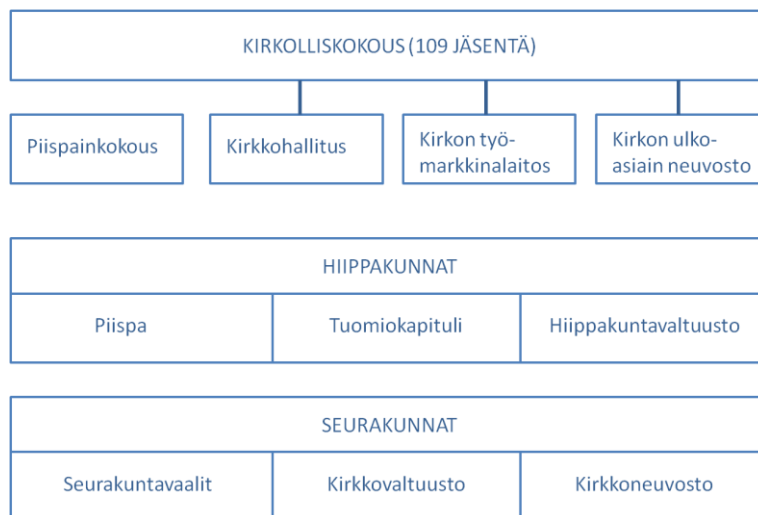
Harisalon (2009, 17-19) mukaan organisaatiot voidaan määritellä neljällä eri tavalla: 1) tavoite- ja tehokkuusmalli, 2) säilymismalli, 3) vaihdantamalli, ja 4) tulkinnallinen mielikuva. Tavoite- ja tehokkuusmalli ohjaa tehokkuuden maksimointiin ja mittaamaan saavutettuja tavoitteita. Säilymismallissa painopiste on niissä yhteistoiminnallisissa järjestelyissä, joiden tarkoituksena on organisaation olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Vaihdantamallissa korostuvat kumppanuus, verkostot ja strategiset allianssit. Tulkinnallisessa mielikuvassa huomio kiinnittyy organisaation puolesta toimiviin ihmisiin. Ihmisten eri asioille antamat tarkoitukset ja merkitykset korostuvat tulkinnallisessa mielikuvassa, joka pyrkii tunnistamaan näihin vaikuttavia tekijöitä.

Yksilöiden ja yhteiskunnan muuttaminen on voittoa tavoittelemattoman (nonprofit) organisaation olemassaolon tarkoitus. (Drucker 2008, 21.) Vaikka palvelun tuottaminen onkin yleishyödyllisen instituution tapa aikaansaada muutos ihmisessä, ei se ole pelkästään palveluntuottaja. Yleishyödyllinen instituutio haluaa loppukäyttäjän olevan enemmän kuin käyttäjä, se haluaa loppukäyttäjän olevan myös tekijä. (Drucker 2008, 63.) Oikeastaan tässä yleishyödyllinen instituutio, kuten esimerkiksi kirkko, on ollut edelläkävijä. Seurakuntalainen ei ole vain objekti vaan myös subjekti. Esimerkiksi jumalanpalveluksissa seurakuntalainen osallistuu toteutukseen rukoilemalla ja veisaamalla virsiä. Joissakin seurakunnissa seurakuntalainen voi lukea jumalanpalveluksissa kyseisen sunnuntain raamatun tekstejä. Seurakunnissa on myös vapaaehtoistoimintaa, joihin seurakuntalaiset ovat tervetulleita mukaan. Esimerkkeinä vapaaehtoistoiminnasta mainittakoon kirkkokahvin keitto, kirkon opastus, kerhon ohjaus, isosena toimiminen, pyhäkoulun pitäminen ja lähimmäispalvelu. Asiakkaiden osallistumisen merkitys ja arvo ymmärretään nykyään myös yrityselämässä, jossa asiakkaita kutsutaan mukaan tekemään yhteistyötä, osallistumaan kehittämiseen ja arvioimaan toimintaa esimerkiksi erilaisissa asiakaspaneelissa.

2.2 Suomen ev.-lut. kirkon organisaatio

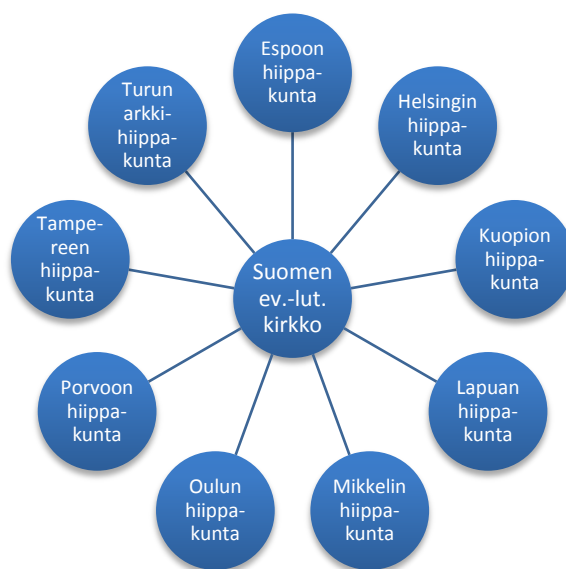
Suomen evankelis-luterilainen kirkko on julkisoikeudellinen yhteisö. Sen asema on määritelty Suomen yleisessä lainsäädännössä. Kirkkolaissa säädetään kirkon järjestysmuodosta ja hallinnosta.

Ylin päättävä elin Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on kirkolliskokous. Se päättää kirkon oppia ja työtä koskevista keskeisistä linjauksista, kirkon hallinnosta ja taloudesta. Kirkolliskokouksen lisäksi kirkon keskushallintoon kuuluvat kirkkohallitus, piispainkokous, kirkon työmarkkinailaitos ja kirkon ulkoasiain neuvosto. Kirkkohallitus hoitaa kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa. Kirkon uskoa, julistusta ja työtä sekä hiippakuntien hallintoa ja hoitoa koskevia asioita käsitellään piispainkokouksessa. Kirkon viranhaltijoiden ja työntekijöiden palvelussuhteen ehdoista neuvottelee ja sopii kirkon työmarkkinailaitos, joka toimii kirkon ja seurakuntien edunvalvojana työmarkkina-asioissa. Kirkon ekumeenisia suhteita ja ulkomaaasioita hoitaa kirkon ulkoasiain neuvosto. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Internet-sivut.) Kirkon hallintoa havainnollistetaan seuraavalla sivulla kuviossa 2.



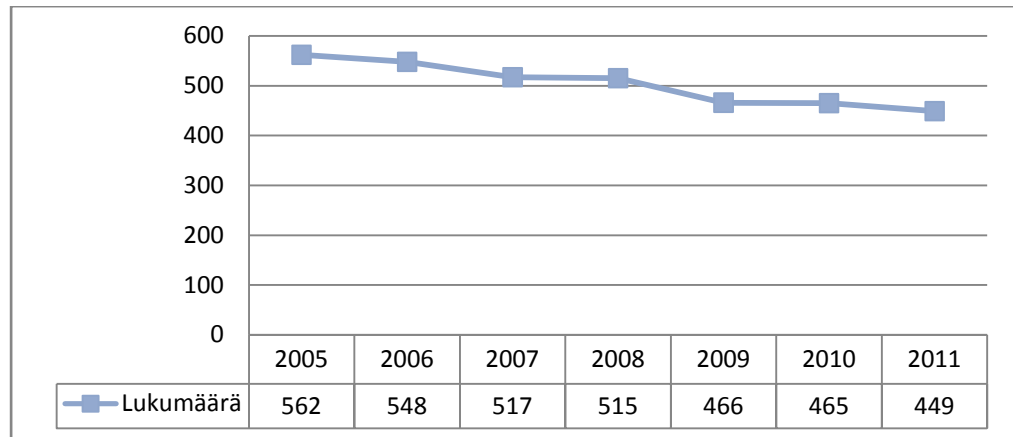
KUVIO 2. Kirkon hallintokaavio. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Internet-sivujen mukaan.)

Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on yhdeksän hiippakuntaa, jotka käyvät ilmi kuviosta 3. Hiippakunnat on jaettu rovastikuntiin, joita yhdessä hiippakunnassa on kymmenkunta. Rovastikuntiin kuuluu 3-13 seurakuntaa. Hiippakunnan rovastikuntajaosta päättää tuomiokapituli. Rovastikunnan johtoon valitaan kuudeksi vuodeksi kerrallaan lääninrovasti, joka on yksi rovastikunnan seurakuntien kirkkoherroista. Rovastikuntien seurakunnat tekevät usein yhteistyötä yhteisten tapahtumien, leiritoiminnan ja koulutuksen muodossa. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Internet-sivut.)



KUVIO 3. Suomen ev.-lut. kirkon hiippakunnat. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Internet-sivujen mukaan.)

Seurakuntien lukumäärä on laskussa. Seurakuntien lukumäärän vähentymistä vuosina 2005-2011 kuvataan kuviossa 4. Tähän vaikuttavat toisaalta kuntien rakennemuutosten aiheuttamat seurakuntien yhdistymiset, toisaalta taas seurakuntien oma-aloitteinen yhdistyminen. Viimeksi mainitusta case-organisaatiossa on kokemusta kun Hämeenkosken seurakunnasta tuli Hämeenkosken kappeliseurakunta Hollolan seurakuntaan 1.1.2007.



KUVIO 4. Seurakuntien lukumäärän kehitys 2005–2011. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Internet-sivujen mukaan.)

Koulut, kirjastot, kirjakieli ja sairaanhoito – muun muassa nämä kaikki on kirkko tuonut kansan keskele Suomessa. Nykyinen väestökirjanpito on myös syntynyt kirkon toimesta. Kirkko on tänäänkin osa suomalaista yhteiskuntaa, jossa sen tehtävänä on oman tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja ylläpitää kirkollista ja uskonnollista elämää sekä vastata kansalaisten uskonnollisiin tarpeisiin. Kirkko osallistuu nykyisinkin yhteiskunnallisten tehtävien hoitamiseen. Kirkko mm. huolehtii hautaustoimen järjestämisestä, osallistuu väestökirjanpidon hoitoon sekä kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten ja irtaimistojen ylläpitoon. Kirkon toimintamuodoista esimerkiksi diakonia-, lapsi- ja nuorisotyötä voidaan pitää yhteiskunnallisesti tärkeinä ja hyödyllisinä. (KIRKKO 2020, 16–17.)

2.3 Strategia ja strateginen johtaminen

Strategian käsitteen juuret ovat sodankäynnissä. Sana ”strategos” tarkoitti antiikin Kreikassa sodan johtamisen taitoa. (Kamensky 2008, 16.) Strategia auttaa organisaatiota pyrkimyksissään hallita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä niiden välisine vuorovaikutussuhteineen. Se sekä auttaa sopeutumaan ympäristöön, muokkaamaan sitä ja tekemään valintoja sen suhteen. (Kamensky 2008, 337.) Kaplan ja Norton (2004, 54) määrittelevät strategian osaksi jatkuvaa prosessia, jossa organisaation visio ja missio toteutetaan työntekijöiden työllä.

Mintzberg (1987a, 11–21) on kehittänyt niin kutsutun viiden P:n mallin, jonka mukaan strategia voidaan ymmärtää suunnitelmaksi (*plan*), juoneksi (*ploy*), malliksi tai kaavaksi (*pattern*), asemaksi (*position*) tai näkökulmaksi (*perspective*). Ensimmäisen vaihtoehdon mukaan strategia on suunnitelma, joka on luonteeltaan ennakoiva ja tietoisesti laadittu. Tällöin strategian tarkoitus on ennustaa ja ohjata tulevia tapahtumia. Toisen vaihtoehdon mukaan strategia on organisaatioiden kilpailutilanteessa käytettävä juoni, jolla pyritään kilpailijan harhauttamiseen, voittamiseen ja ajamiseen hankalaan asemaan. Kolmannen vaihtoehdon mukaan strategia on vakiintuneista tietoisista tai tiedostamattomista käyttäytymismuodoista syntynyt toimintamalli. Neljännen vaihtoehdon mukaan strategia on organisaation asema suhteessa kilpailijoihin, markkinoihin ja ympäristöön. Viidennen vaihtoehdon mukaan strategia on strategian abstraktia luonnetta korostava näkökulma.

Mintzberg (1987b, 25–32) pohtii kysymystä miksi organisaatiot oikeasti tarvitsevat strategioita. Organisaatiot tarvitsevat strategiaa suunnan asettamiseen itselleen ja ollakseen kilpailijoitaan ovelampia, tai ainakin kyetäkseen selviämään uhkavissa ympäristöissä. Oletuksena tässä on, että se kilpailija voittaa jolla on parempi strategia tai se kilpailija, jolla on selvä strategia hakkaa sen, jolla ei ole lainkaan strategiaa. Toiseksi strategiaa tarvitaan pyrkimysten keskittämiseen ja edistämään toimintojen koordinoitua. Organisaation merkitys on kollektiivinen toiminta ja strategia on yksi tekijä, joka kutoo yksilölliset tekijät yhteen tarjoamalla ymmärryksen suunnasta. Kolmanneksi strategiaa tarvitaan organisaation määrittelemiseen. Strategia kertoo niin organisaatiossa työskenteleville kuin ulkopuolisillekin mikä kyseessä oleva organisaatio oikein on. Erityisesti asemana tai näkökulmana sen strategia määrittelee organisaation tarjoten ihmisille oikopolun ymmärtämään sitä ja erottamaan sen toisista. Neljänneksi strategiaa tarvitaan vähentämään epävarmuutta ja tuomaan pysyvyyttä.

Harisalo (2009, 240) kuvaa strategiaa dynaamisena koko organisaation läpäisevänä ja yhdistävänä prosessina, jossa voidaan erotella neljä askelta: strateginen ajattelu, strategioiden kehittäminen, strateginen johtaminen ja strateginen arviointi.

Voittoa tavoittelemattoman organisaation päämäärä ja tavoitteet muutetaan toiminnaksi strategian avulla. Ideana on nähdä palvelun saajat asiakkaina, joiden tarpeet on täytettävä. (Drucker 2008, 102.)

Suoritukset ja tulokset ovat yleishyödyllisille instituutioille jopa paljon tärkeämpiä kuin liikeyrityksille. Kuitenkaan niitä ei ole tapana laittaa etusijalle. Suoritusten ja tulosten mittaaminen ja hallinta on voittoa tavoittelemattomissa (non profit) organisaatioissa paljon vaikeampaa kuin liikeyrityksissä. Miten esimerkiksi kirkon suorituskykyä voi mitata? Jos tarkastellaan pelkkää kävijämäärää, jää vaikutus yhteisöön huomioimatta. (Drucker 2008, 109.)

Kirkon menestyksen kulmakivenä on ymmärtää eri asiakassegmenttien, kuten esimerkiksi nuorten, nuorten parien, perheettömien, perheellisten, työkäisten, ikääntyvien ja ikääntyneiden, erilaiset tarpeet. Jokaiselle ryhmälle tulisti asettaa omat toimintatavoitteet, sekä miehittää tehtävät pätevillä ja kykenevillä ihmisillä, jotta ryhmän toiveet voitaisiin toteuttaa. (Drucker 2008, 112.)

Kamenskyn (2008, 27) mukaan strategisen johtamisen kehittymisen päävaiheet aikajärjestyksessä ovat: pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS), strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Kehitysvaiheille ominaista on osallistujamäärän nouseminen siirryttäessä kehitysvaiheesta toiseen.

PTS kuului strategisen johtamisen ensiaskeliin suomalaisissa yrityksissä 1960-1970-luvuilla. Koska budjetointi oli tuohon aikaan hallitseva johtamisjärjestelmä, ensimmäiset strategiset suunnitelmat olivat hyvin talous- ja numeropainotteisia. Strategisen suunnittelun vaiheeseen siirryttiin 1970- ja 1980-luvuilla. Painopiste siirtyi numeroista liiketoiminnan sisällön suunnitteluun. Strategisen johtamisen vaiheeseen siirryttiin kun suunnitelmat ja toteutus erosivat toisistaan voimakkaasti. Painopiste siirtyi yhtiötasolta liiketoimintatasolle. Strategisesta johtamisesta huolimatta strategian ydin jäi monilta saavuttamatta. Siirryttiin strategisen ajattelun kehitysvaiheeseen, joka haastoi nousemaan asioiden yläpuolelle, tarkastelemaan asioita monelta taholta ja kyseenalaistamaan asioita. Painopiste siirtyi strategiseen osaamiseen. Strategista ajattelua seuraava kehitysvaihe on strateginen

vuorovaikutusjohtaminen. Siinä tulevaisuudessa yhä merkittävämpi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa on kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2008, 28–29.)

Strateginen johtaminen voidaan määritellä myös kykynä muotoilla, soveltaa ja arvioida poikkitoiminnallisia päätöksiä, jotka mahdollistavat sen, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Strategisen johtamisen tarkoituksena on tutkia ja luoda uusia ja erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudelle, kun taas pitkän tähtäimen suunnittelu yrittää optimoida tämän päivän trendejä tulevaisuutta varten. (David 2009, 36).

Strateginen johtaminen sisältää Davidin mukaan kolme tasoa: strategian muotoilun, strategian toteuttamisen ja strategian arvioinnin. (David 2009, 37.) Davidista poiketen Harisalon mukaan strategisessa johtamisessa erotetaan kaksi tasoa. Toisessa on kysymys tarkoitusten ja merkitysten johtamisesta (leadership) ja toisessa asioiden johtamisesta (management). Näistä tarkoitusten ja merkitysten johtaminen kuuluu ylimmälle johdolle ja asioiden johtaminen keskijohdolle. (Harisalo 2009, 244.) Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy strategian toteuttamisvaiheeseen, joten strategian muotoilu- ja arviointivaiheet jätetään tässä käsittelemättä.

Strategian toteuttamisvaiheessa organisaation on asetettava vuosittaiset tavoitteet, ohjauskeinot, motivoitava työntekijät ja allokoitava resurssit siten, että muodostetut strategiat voidaan toteuttaa. (David 2009, 37; Lindroos & Lohivesi 2010, 45.)

Strategisen johtamisen myötä organisaatio voi olla enemmän proaktiivinen (ennakoiva) kuin reaktiivinen (reagoiva) muokatessaan omaa tulevaisuuttaan. Historiallisesti tarkasteltuna strategisen johtamisen merkittävimpanä etuna voidaan pitää sitä, että se on auttanut organisaatioita muotoilemaan parempia strategioita käyttämällä systemaattisempaa, loogisempaa ja rationaalisempaa lähestymistapaa strategisessa valinnassa. Nykytutkimusten valossa pikemminkin itse prosessilla kuin päätöksellä tai asiakirjalla on tärkein merkitys strategisessa johtamisessa. Kommunikaatio on menestyksellisen strategisen johtamisen avain. Prosessiin osallistumisen kautta johtajat ja työntekijät sitoutuvat organisaation tukemiseen. Oleellisia ainesosia ovat dialogi ja osallistuminen. (David 2009, 47.)

Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 tekemän strategian toteuttamista tarkastelevan tutkimuksen mukaan enemmistöllä tutkituista organisaatioista ei ollut virallista järjestelmää strategioiden toteuttamisen apuna. Suurimmassa osassa organisaatioista vain alle 10 % työntekijöistä oli ilmoittanut ymmärtävänsä yrityksensä strategian. Strategian ymmärtäminen on kuitenkin edellytys työntekijöiden päivittäisten toimintojen ja strategian toteuttamisen yhdistämiselle. (Kaplan & Norton 2009, 18.)

Strategisen johtamisen prosessi ei lopu kun yritys päättää mitä strategiaa tai strategioita seurata. Tarvitaan strategisen ajattelun kääntämistä strategiseksi toiminnaksi. Tämä on paljon helpompaa, jos johtajat ja työntekijät ymmärtävät liiketoimintaa, tuntevat itsensä osaksi yritystä ja strategian muodostamiseen osallistumisen kautta ovat sitoutuneet auttamaan organisaatiota menestymään. Ilman ymmärrystä ja sitoutumista strategian toteuttamisyritykset kohtaavat suuria ongelmia. Menestyksellinen strategian muodostaminen ei takaa strategian menestyksellistä toteuttamista. Strategian muodostamisen mallit ja välineet eivät poikkea paljon oli kyseessä pieni, iso, voittoa tavoitteleva tai voittoa tavoittelematon organisaatio. Sen sijaan strategian toteuttaminen vaihtelee huomattavasti organisaation tyypistä ja koosta riippuen. (David 2009, 260 - 261.)

2.4 Strateginen johtaminen Suomen ev.-lut. kirkossa

Kirkossa on suunnittelutyötä tehty ennenkin. Toimintaa ja taloutta varten on laadittu lyhyen ja keskipitkän tähtäimen suunnitelmia, mutta on uskallettu katsoa pidemmällekin ja laadittu pitkän tähtäimen suunnitelmia (PTS).

Kirkon piirissä strategioita ei ole laadittu vielä kovin pitkään. Suunnittelu kehittyy kuitenkin kirkossakin samankaltaisesti kuin yksityis- ja kuntasektoreilla. Kehitys on kuitenkin hidasta, koska uuden tyyppiselle ajattelutavalle ja uusille toimintamalleille etsitään usein teologisia perusteita. (Jormakka 2009, 8; 2010, 7.) Jormakka (2010,7) toteaa, että kahdessa vuodessa on strategisen suunnittelun näkökulmasta tapahtunut myönteistä kehittymistä. Yhä useampi seurakunta on aktivoitunut laatimaan strategian tai ainakin sellainen on suunnitteilla.

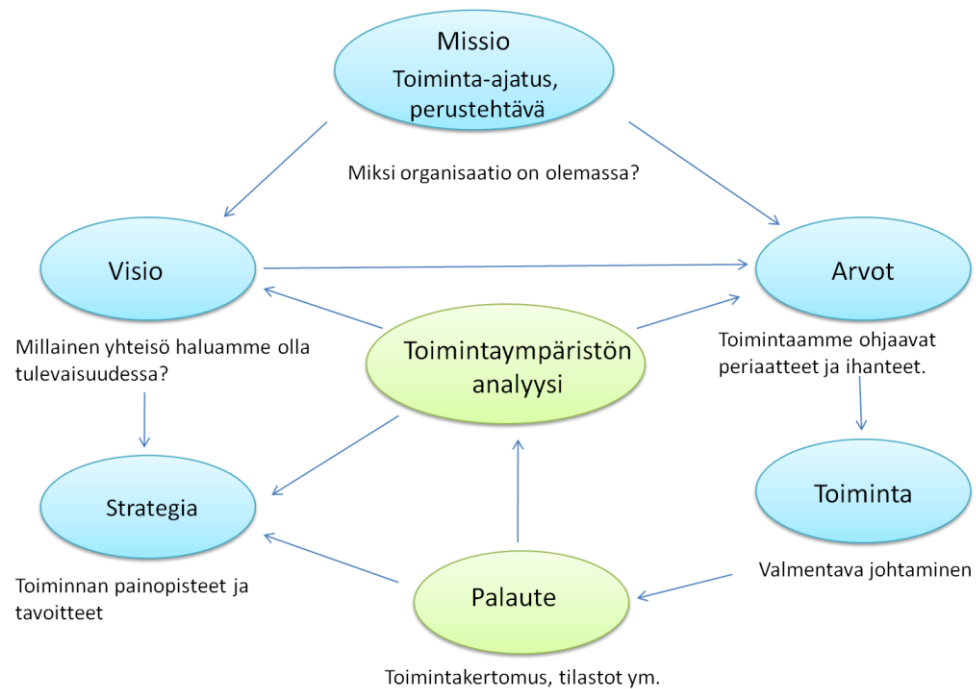
Strategia käsitteenä on kirkossa suhteellisen uusi ja sen vuoksi se ymmärretään monin eri tavoin. Strateginen työskentely kirkossa on monimuotoista ja vakiintumatonta. Lähtökohtana strategisessa työskentelyssä on kuitenkin organisaation kannalta tärkeimpien asioiden etsiminen pohtimalla seurakunnan identiteettiä ja toimintaympäristöä. (Jormakka 2009, 8.)

Kirkon ensimmäinen yhteinen strategia Läsnaolon kirkko on vuodelta 2002. Se pyrkii myös ohjaamaan yksittäisten seurakuntien strategista suunnittelua ja tarjoaa seurakunnille uutta ajattelumallia missio – visio – strategia. Kirkon toinen strategia, Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö, hyväksyttiin helmikuussa 2008. Strategiaassa painotetaan strategisen jatkotyöskentelyn merkitystä paikallisseurakunnissa. Seurakuntien strategiaprosessi on usein melko hidas ja raskas. Sen nopeuteen tulisikin jatkossa kiinnittää huomiota, jotta voitaisiin mahdollisimman joustavasti reagoida muutoksiin. (Jormakka 2009, 9-10.)

Kirkkohallituksen 26.2.2008 asettama strategian seurantaryhmä toimitti v. 2009 seurakunnille strategiaoppaan. Sen mukaan kirkkoherra johtaa seurakunnan strategiatyötä, mutta myös muun muassa kirkkovaltuustolla ja –neuvostolla, kappeli-neuvostolla, talous- ja hallintojohtajilla on siinä keskeinen rooli kantaessaan vastuun strategisten päätösten tekemisestä ja toimeenpanemisesta. Väliportaan esimiellä on myös merkittävä rooli suuremmissa seurakunnissa. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 14–15.)

Arvioiminen ja mittaaminen kuuluvat olennaisena osana strategiseen työskentelyyn. Seurakunnissa tulisi löytää strategioiden toteutumista mittaamaan pystyviä mittareita. Mittarien kytkeminen strategiaan auttaa selventämään, mihin strategialla konkreettisesti pyritään. Joissakin seurakunnissa Balanced Scorecardia on hyödynnetty tavoitteiden mittaamisen suunnittelussa. (Strategiaopas seurakunnille 2009, 40–41.)

Tampereen hiippakunta haluaa tukea seurakuntien strategista suunnittelua, johtamista ja henkilöstön kehittämistä mm. koulutuksella ja tarjoamalla hyödyllistä aineistoa seurakuntien käyttöön. Kuvio 5 kuvaa tutkijan mielestä hyvin strategisen johtamisen eri osa-alueita ja niiden linkittymistä toisiinsa.



KUVIO 5. Strateginen johtaminen. (Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin Internet-sivujen mukaan.)

Tarkka ja Östring (2001, 146) esittävät, että yksi seurakunnan johtamisen ydinkysymyksistä on strategian laatiminen eli strategiatyö. He suosittelevat strategian laatimisen organisoimista prosessiksi, jossa seurakunnan yhteisöluonteen mukaisesti tulee tarjota tilaisuus osallistumiseen niin luottamushenkilöille, työntekijöille kuin myös seurakuntalaisille. Sovellettaessa seurakuntaympäristön ulkopuolella kehitettyjä malleja ja käsitteitä tulee näitä Tarkan ja Östringin mielestä pohtia teologisesta näkökulmasta. Seurakunnan strategiaprosessin tulee Tarkan ja Östringin mukaan nojautua kirkon hengellisen yhteisön luonteeseen kuitenkin käytännöllisyyttä ja konkreettisuutta unohtamatta.

Tarkan ja Östringin (2001, 146–147) mielestä strategiaprosessissa on edettävä seuraavien peruskysymysten pohjalta: *”Mitä on olla kristitty? Mitä on seurakunta? Miten seurakuntalainen elää ja toimii seurakunnan jäsenenä? Miten kristitty toimii yhteiskunnan jäsenenä? Millainen on hengellisen elämän kehitys ja ilmasto Suomessa?”*

Seurakunnankin strategiatyön yhtenä osa-alueena on toimintaympäristön analyysi. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat kirkon asemaan ja toimintaedellytyksiin. Vaikka toimintaympäristön analyysissä arvioidaankin koko maan talouskehitystä, koko kirkon taloutta ja asemaa yhteiskunnassa tulee yksittäisen seurakunnan tarkastella lisäksi oman paikkakunnan kehitysnäkymiä, tulevaisuuden väestörakenteita, kaavoitustilannetta sekä työllisyyden, sosiaalisten olojen ja kulttuurin kehitystä. Näitä toimintaympäristöanalyysissä esiin nousseita asioita voidaan hyödyntää seurakunnan strategisten painopisteiden asettamisessa. Strategiset painopisteet ja tavoitteet tulee valita visioista. Visiointi osoittaa kulkusuunnan kun taas toiminnan tavoitteiden laatimisessa auttaa perustehtävän kirkastaminen. (Tarkka & Östring 2001, 147.)

Kirkolliskokouksen syysistunnossa vuonna 2008 päätettiin perustaa pysyvä tulevaisuusvaliokunta kirkolliskokouksen seuraavan toimikauden alusta. Tulevaisuusvaliokunta aloittaa toimintansa vuonna 2012. Lisäksi päätettiin, että neljän vuoden välein kirkkohallitus antaa kirkolliskokoukselle kirkon tulevaisuusselonteon. Hallintovaliokunnan mielestä jo kuluvan toimintakauden aikana voitaisiin antaa ensimmäinen tulevaisuusselonteko. Ensimmäinen kirkon tulevaisuusselonteko KIRKKO 2020 valmistui syksyllä 2010. (KIRKKO 2020, 5.)

Jormakka (2010, 13) toteaa tavoitteiden saavuttamisen seuraamisen ja jatkuvan oppimisen kuuluvan strategiatyöskentelyn ytimeen. Strategioiden toteutumisen mittaamiseksi tarvitaan mittareita. Yleisesti kirkon piirissä on ajateltu tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen ongelmalliseksi. Mittaristoja on vaikea luoda. Kuitenkin mittarit edistävät strategiaproessin jatkuvuutta.

3 BALANCED SCORECARD

Yhdysvaltalaiset Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelivät Balanced Scorecardin (BSC) ensimmäisen kerran vuonna 1992. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.)

Balanced Scorecardin taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit tulisi johtaa liiketoimintayksikön yksilöllisestä strategiasta. BSC tarjoaa johtajille täydellisen viitekehyksen, jolla voi muuntaa yrityksen vision ja strategian johdonmukaisiksi ja toisiinsa kytkeviksi suorituskyvyn mittareiksi. (Kaplan & Norton 1996b, 55.)

Johtajat käyttävät BSC:n mittareita erilaisin tavoin: selittämään ja viestimään liiketoiminnan strategiaa ja auttamaan yksilöiden, organisaatioiden ja osastojen välisiä pyrkimyksiä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Nämä johtajat käyttävät tuloskorttia kommunikointi-, tiedotus- ja oppimisvälineenä, ei niinkään perinteisenä valvontavälineenä. (Kaplan & Norton 1996b, 56.)

3.1 Balanced Scorecardin näkökulmat

Balanced Scorecardissa tarkastellaan strategiaa eri näkökulmista. Jokaiselle näkökulmalle määritellään strategiset tavoitteet, joita nimitetään myös kriittisiksi menestystekijöiksi. Strategisille tavoitteille määritellään konkreettiset mittarit ja tavoitetasot. (Olve, Roy & Wetter 1998, 57.)

Tuloskortin neljä näkökulmaa mahdollistavat tasapainon lyhyen- ja pitkän välin tavoitteiden välillä, toivotun tuloksen ja näiden toteuttamisen ajureiden välillä, ja kovien, objektiivisten mittareiden ja pehmeämpien, subjektiivisempien mittareiden välillä. (Kaplan & Norton 1996b, 56.)

Kaplanin ja Nortonin kehittämä alkuperäinen Balanced Scorecard sisälsi neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Monet organisaatiot ovat kuitenkin muokanneet näkökulmia siten, että ne parhaiten soveltuisivat omaan toimintaan. Ruotsissa ja Suomessa mo-

net soveltajat ovat usein ottaneet mukaan myös viidennen mittausulottuvuuden: henkilöstönäkökulman. (Malmi ym. 2006, 24.)

Taloudellinen näkökulma pyrkii mittaamaan niitä asioita, joista organisaation omistaja on kiinnostunut. Yksityisellä sektorilla omistaja on kiinnostunut viime kädessä yrityksen taloudellisista seikoista. Julkisella sektorilla taloudellisen tekijät muodostavat lähinnä rajoitteen ja omistaja on ensisijaisesti kiinnostunut tuotettujen palveluiden määrästä ja laadusta. Taloudellisen näkökulman mittareilla kuvataan toisaalta sitä, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti, toisaalta niitä tavoitteita, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, onko kulloinkin kyseessä oleva yritys voimakkaassa kasvuvaiheessa, ylläpitovaiheessa vai elinkaaren loppuvaiheessa. (Malmi ym. 2006, 25.)

Asiakasnäkökulman mittareissa voidaan erottaa toisaalta perusmittareita ja toisaalta asiakaslupauksen mittareita. Perusmittareissa näkökulma on nimenomaan yrityksen kun taas asiakaslupauksen mittareissa näkökulma on enemmänkin asiakkaan. Perusmittarit kuvaavat yrityksen onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa. Tyypillisiä perusmittareita ovat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakaslupauksen mittareilla vastataan kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta onnistuttaisiin houkuttelemaan uusia asiakkaita ja saavuttamaan haluttu markkinaosuus. Asiakaslupauksen mittareita voivat olla esim. tuotteen hinta ja laatu, täsmällisyys, vastaajat ja asiakaspalvelu. (Malmi ym. 2006, 26.)

Sisäisten prosessien näkökulman mittareilla pyritään mittaamaan niitä prosesseja, joissa organisaation täytyy onnistua erinomaisesti taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Mitattavia prosesseja voivat olla tilaus-toimitusprosessi, uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi sekä myynnin jälkeinen palveluprosessi. Mitattavat prosessit tulisi valita strategian pohjalta. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa pyritään mittaamaan, kykeneekö organisaatio tulevaisuudessakin kehittymään ja luomaan omistajilleen arvoa. Tyypillisiä henkilöstöön liittyviä mittareita ovat henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit. Oppimis- ja kasvunäkökulma on ollut käytännön sovellutuksissa vaikein osio, koska tulokset aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen panostamisesta konkretisoituvat vasta pidemmän ajan kuluttua. Tämä näkökulma kytkeytyykin strategiaan vähintään yhtä voimakkaasti kuin muut näkökulmat. (Malmi ym. 2006, 28–30.)

3.2 Osasto-, tiimi- ja henkilökohtaiset tulokortit sekä palvelu- ja tukiyksiköiden tulokortti

Koko yrityksen tavoitteet tulee muuntaa alaspäin kullekin tasolle sopiviksi tavoitteiksi. Tämän muuntamisen kohdalla on tärkeää muistaa, että johto ei voi sanella mittareita organisaation eri tasoille, vaan että johto voi kannustaa ihmisiä löytämään itse ne mittarit, jotka heidän omassa työssään ovat tärkeitä koko organisaation strategian toteuttamiseksi. Pohdittavia seikkoja tässä yhteydessä ovat ainakin 1) tuleeko mittaristot kaikilla tasoilla laatia neliulotteisiksi alkuperäisen Balanced Scorecardin mukaisesti, 2) mikä on kunkin osaston, tiimin tai yksilön rooli osana kokonaisuutta, 3) miten kokonaisuuden tavoitteista johdetaan tavoitteet kokonaisuuden osille ja miten nämä tavoitteet tullaan saavuttamaan, ja 4) mitä mittareita näistä voidaan johtaa. (Malmi ym. 2006, 78–79.)

Kaplanin ja Nortonin (2007) mukaan tukitoimintojen juuret ovat 1800-luvun toimintoperusteisessa organisaatiossa. Tukitoimintojen valvonta ja arviointi ja sen varmistaminen, että ne tuottavat enemmän hyötyä kuin kuluja, on koettu vaikeiksi. Tukitoimintojen tuottoja on vaikea laskea, koska ne ovat usein aineettomia. Tukitoimintojen yksiköt jäävät usein helposti erilleen linjaorganisaatiosta, koska niiden työntekijät ovat yleensä erityisalojen ammattilaisia ja tukitoimintojen yksiköiden toimintakulttuuri saattaa poiketa muun organisaation toimintakulttuurista paljonkin. Tukitoimintojen arvo voisi lisääntyä huomattavasti yhdensuuntaistamalla tukitoimintoja liiketoimintayksiköiden ja yritysstrategioiden kanssa. (Kaplan & Norton 2007, 141–142.) Ennen kuin tukiyksiköt voivat sopeuttaa toimintan-

sa yrityksen ja liiketoimintayksiköiden strategioihin tulee tukiyksiköiden olla perillä niistä. (Kaplan & Norton 2009, 163.)

Tutkimuksen tekijä katsoo, että kirkkoherranviraston arvon lisääminen merkitsisi sitä, että toimintaa yhdensuuntaistetaan seurakunnan hallinnon ja toiminnan kanssa. Kirkkoherranvirastoa voisi kehittää seurakuntatoimiston suuntaan. Painopiste kirkonkirjojenpidosta siirtyisi toimintaa ts. työaloja palvelevampaan suuntaan, jolloin työalat voisivat paremmin keskittyä varsinaiseen työhön kentällä. Tähän suuntaan ollaan Suomen ev.-lut. kirkossa menossa, kun kirkonkirjojenpidon tehtäviä keskitetään keskusrekistereissä tehtäväksi. Hollolan seurakunta liittyi 1.3.2006 perustettuun Päijät-Hämeen seurakuntien keskusrekisteriin heti perustamisvaiheessa, mutta käytännössä kirkkoherranvirastossa hoidetaan edelleen kirkonkirjojenpitoon liittyviä tehtäviä.

3.3 Balanced Scorecard strategisena johtamismenetelmänä

Alun perin Balanced Scorecardin tarkoitus oli täydentää perinteisiä mittareita kriteereillä, jotka mittasivat suorituskyykyä taloudellisen näkökulman lisäksi kolmesta muusta näkökulmasta, kuten asiakkaiden, sisäisten liikeprosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Sitten on tunnustettu Balanced Scorecardin arvo uutena strategisena johtamismenetelmänä. Sellaisena tulokortti osoittaa vakavan uhan perinteisissä johtamismenetelmissä: ne ovat kyvyttömiä pitkän aikavälin strategian ja lyhyen aikavälin toimintojen linkittämisessä. Useimpien yritysten toimintojen ja johtamisen kontrollointijärjestelmät on rakennettu taloudellisten mittareiden ja päämäärien ympärille. Tällä on vähän tekemistä sen kanssa, menestyykö yritys pitkän tähtäimen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Näin ollen useimpien yritysten lyhyen tähtäimen taloudellisten mittareiden asettaminen jättää kuilun strategian kehittämisen ja sen toteuttamisen välille. (Kaplan & Norton 1996a, 75.)

Balanced Scorecardin avulla voidaan esittää neljä uutta johtamisprosessia, jotka erikseen ja yhdessä linkittävät pitkän aikavälin strategiset päämäärät lyhyen aikavälin toimintoihin. Uudet johtamisprosessit ovat vision tulkinta (translating the vision), kommunikointi ja yhdistäminen (communicating and linking), liiketoi-

minnan suunnittelu (business planning) ja palaute ja oppiminen (feedback and learning). (Kaplan & Norton 1996a, 76–77.)

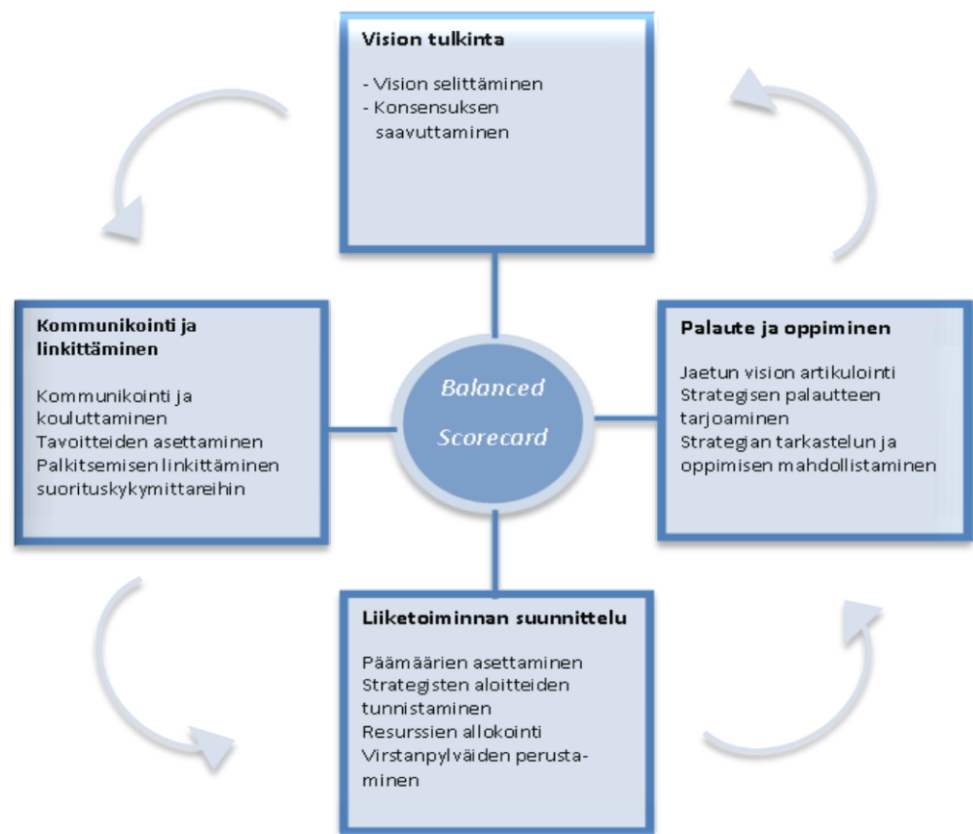
Vision tulkinta auttaa johtajia rakentamaan konsensusta organisaation vision ja strategian ympärille. Hyvistä aikeista huolimatta ylhäältä annetut toteamukset parhaimmaksi tulemisesta, ykköstoimittajasta tai voimaantuneesta organisaatiosta eivät käänny helposti operationaalisiksi termeiksi, joista on apua toiminnassa paikallisella tasolla. Niille ihmisille, jotka toimivat vision ja strategiajulistusten johdolla nuo julistukset tulee ilmaista sarjana yhteensopivia tavoitteita ja mittareita. (Kaplan & Norton 1996a, 77.)

Toisessa prosessissa kommunikointi ja yhdistäminen, johtajat kommunikoivat strategiaa ylös ja alas organisaatiossa ja yhdistävät sen osasto- ja yksilökohtaisiin tavoitteisiin. Perinteisesti osastoja on arvioitu niiden taloudellisen menestymisen perusteella ja yksilölliset kannustimet on sidottu lyhyen aikavälin taloudellisiin päämääriin. Tulokortti antaa johtajille keinon taata, että kaikilla organisaatiotasoilla ymmärretään pitkän aikavälin strategia, ja että sekä osastokohtaiset että yksilölliset tavoitteet ovat yhdensuuntaisia sen kanssa. (Kaplan & Norton 1996a, 76.)

Kolmas prosessi, liiketoiminnan suunnittelu, mahdollistaa yritysten yhdistää liiketoiminnan ja talouden suunnitelmansa. Miltei kaikki organisaatiot tänä päivänä soveltavat monia muutosohjelmia, joilla jokaisella on omat mestarinsa, gurunsa ja konsulttinsa ja joista jokainen kilpailee ylimmän johdon ajasta, energiasta ja resursseista. Kun johtajat käyttävät Balanced Scorecardin mittareiden tavoitteita perustana resurssien ja tärkeysjärjestyksen allokoinnissa, he voivat ottaa ja kordinoida vain niitä aloitteita jotka liikuttavat heitä pitkän aikavälin strategisia tavoitteita kohti. (Kaplan & Norton 1996a, 76.)

Neljäs prosessi, palaute ja oppiminen, antaa yrityksille kapasiteettia strategiseen oppimiseen. Olemassa oleva palaute ja prosessien uudelleen tarkastelu keskittyvät siihen, onko yritys, sen osastot tai sen yksittäiset työntekijät saavuttaneet budjetoidut taloudelliset päämäärät. Kun yrityksen johtamismenetelmät perustuvat Balanced Scorecardiin, yritys voi tarkastella lyhyen aikavälin tuloksia kolmesta li-

sänäkökulmasta käsin ja arvioida strategiaa lähimenestyksen valossa. Scorecard näin ollen tekee yrityksille mahdolliseksi muotoilla strategioita ja arvioida reaaliaikaista oppimista. (Kaplan & Norton 1996a, 77.) Strategian johtamisen neljää prosessia havainnollistetaan kuviossa 6.



KUVIO 6. Strategian johtamisen neljä prosessia. (Kaplan & Norton 1996a, 5 mukaan.)

Strategian soveltaminen alkaa niiden opettamisella, jotka toteuttavat sen. Laaja-pohjainen viestintäohjelma jakaa kaikkien työntekijöiden kesken strategian ja ne kriittiset painopisteet, jotka heidän on kohdattava jotta strategia menestyisi. Ohjelmalle voisi antaa lisätehoa samanaikaiset tapahtumat kuten esitteiden tai tiedotteiden jakaminen ja työpaikkakokousten pitäminen. (Kaplan & Norton 1996a, 80.)

Yrityksissä käytetään Balanced Scorecardia muun muassa strategian selventämiseen ja päivittämiseen, strategian viestinnässä läpi organisaation, linkittämään strategisia päämääriä pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja vuosibudjetteihin, tunnistaa-

maan ja oikaisemaan strategisia aloitteita ja tuottamaan ajanjaksoon sidottuja suorituskatsauksia strategian oppimiseksi ja kehittämiseksi. (Kaplan & Norton 1996a, 85.)

3.4 Balanced Scorecardin soveltuvuus julkiselle sektorille

Balanced Scorecard soveltuu erityisen hyvin julkiselle sektorille, koska Balanced Scorecardin perusajatuksena on, ettei olennaisia arvoja saada aina parhaiten esiin taloudellisilla mittareilla. Mittaristolle on käyttöä eniten sellaisessa toiminnassa, jossa on pitkä aikajänne eikä hyöty ole nähtävissä välittömästi taloudellisista mittareista, kuten yritysten palvelu- ja kehitystoiminnot, yhdistys- ja järjestötoiminta ja julkishallinto. Tasapainotettu mittaristo voisi soveltua työpanosten mitoitukseen, odotusten konkretisoimiseen etukäteen ja toteutumisen seurantaan. (Olve, Roy & Wetter 1999, 216–218.)

Kaplan ja Norton (2001, 23–24) ehdottavat, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden Balanced Scorecardin ylätasolle tulisi asettaa organisaation missio. Seuraavalle tasolle kuuluisivat rinnakkain palvelun tarjoamisesta aiheutuvat kulut mukaan lukien sosiaalikulut, palvelun arvo tai hyöty ja viranomaisten tuki (lainsäädäntö ja äänestäjät tai veronmaksajat). Näiden kolmen näkökulman alapuolelle tulisivat sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat.

Balanced Scorecard – perusteiset johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmät yleistyivät 1990-luvulla julkisella ja yksityisellä sektorilla. Julkishallinnon Balanced Scorecard voisi sisältää seuraavanlaisia näkökulmia: kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma, asiakkaan näkökulma, resurssien hallinnan ja talouden näkökulma, organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma ja työyhteisön ja henkilöstön näkökulma. (Balanced Scorecard valtionhallinnossa 2001, 3–16.)

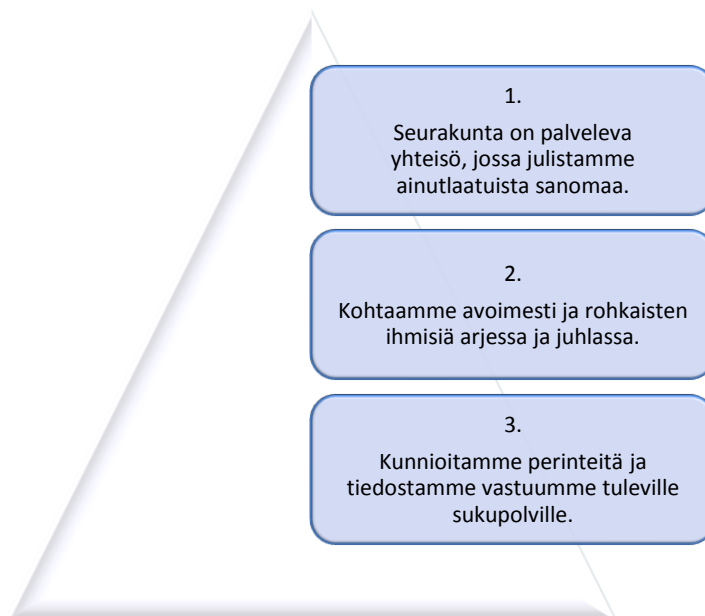
4 CASE: HOLLOLAN SEURAKUNTA

4.1 Yleistä Hollolan seurakunnasta

Hollolan seurakunnan perustamisesta ei ole tallella historiallisia dokumentteja, mutta sen katsotaan yleisesti perustetun 1200-luvulla. Ensimmäinen maininta kirkkoherrasta on vuodelta 1328. Hollolan seurakunta kuuluu tällä hetkellä Tampereen hiippakuntaan ja Hollolan rovastikuntaan. Hollolan seurakunnan alue käsittää 1.1.2007 lähtien Hollolan ja Hämeenkosken kunnat. (Hollolan seurakunnan Internet-sivut.)

4.2 Hollolan seurakunnan visio ja strategia

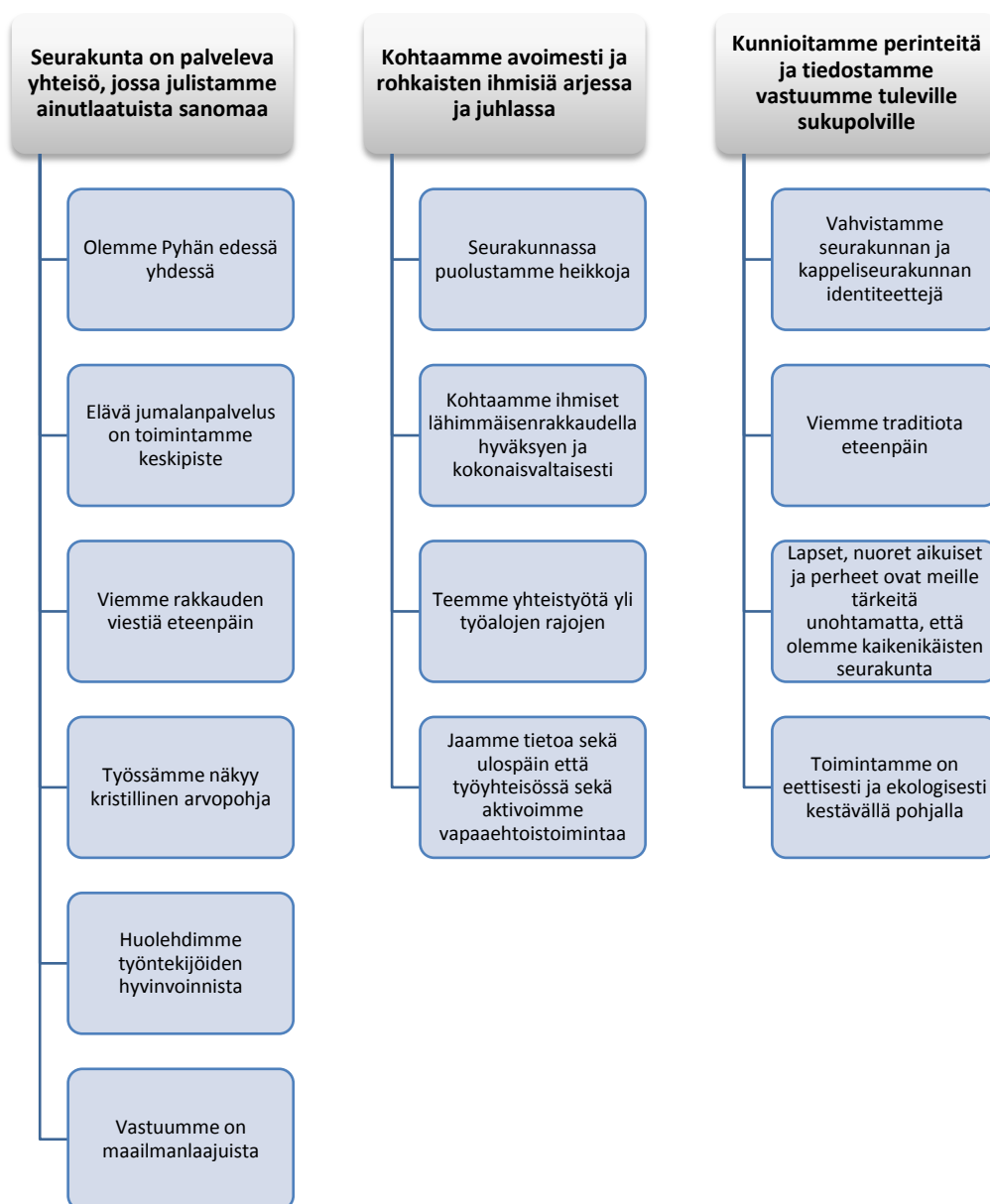
Hollolan seurakunnan visio vuodesta 2015 on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Hollolan seurakunnan visio 2015. (Hollolan seurakunnan Internet-sivujen mukaan.)

Hollolan seurakunnassa laadittiin ensimmäinen strategia kirkkohallituksen kehoksesta. Se hyväksyttiin 27.5.2009 ja on nimeltään Yhdessä Pyhässä ja arjessa Hollolan seurakunnan strategia 2015.

Hollolan seurakunnan strategia vision toteutumiseksi muotoutui esimiesten, työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteisen strategiapäivän lopputuloksena. Vision jokaisen kolmen kohdan alle tulivat strategiset polut vision toteuttamiseksi. Visio ja strategia on yhdistetty kuviossa 8. Tämän jälkeen jokaisen työalan tuli yhdessä laatia kirkkoherralle suunnitelma, miten strategia näkyy omassa työssä. Kirkkoherranviraston, tiedotuksen ja Hämeenkosken kappelitoimiston työntekijät laativat yhteisen suunnitelman, jonka tutkija kokosi kirkkoherranviraston toimistonhoitajan ominaisuudessa. Suunnitelman laatimisvaiheessa tutkija havaitsi, että ainakin tukisektorilla oli vaikeuksia miettiä, mitä strategian hienot lauseet tarkoittavat ja miten ne toteutuvat omassa työssä. Miten esimerkiksi *”olemme Pyhän edessä yhdessä”* tai *”elävä jumalanpalvelus on toimintamme keskipiste”* konkretisoidaan toimistotyöhön sopivaksi? Samat kysymykset askarruttivat myös muita tukisektoriin kuuluvia, kuten hautausmaan työntekijöitä, leirikeskuksen työntekijöitä, kiinteistötyöntekijöitä, emäntiä, vahtimestareita ja suntioita.

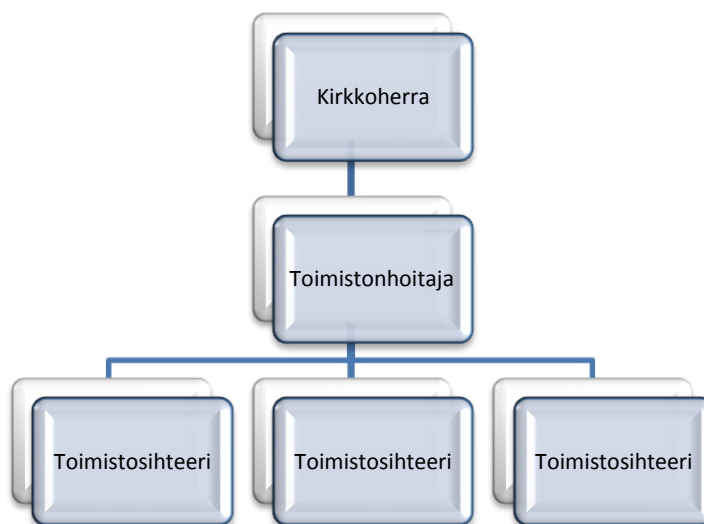


KUVIO 8. Hollolan seurakunnan strategia Yhdessä Pyhässä ja arjessa 2015. (Hollolan seurakunnan Internet-sivujen pohjalta.)

4.3 Hollolan seurakunnan kirkkoherranvirasto

Hollolan seurakunnan kirkkoherranvirasto kuuluu kirkkoherran vastuualueeseen. Virastossa palvelevat kolme toimistosihteeriä ja toimistonhoitaja. Kirkkoherranviraston organisaatio on kuvattu kuviossa 9. Kirkkoherranvirastossa mm. palvelaan kirkollisiin toimituksiin liittyvissä henkilö- ja tilavarausasioissa, laaditaan virkatodistuksia erilaisiin tarkoituksiin, hoidetaan seurakunnan puhelinvaihdetta sekä

huolehditaan seurakunnan arkistosta. Kirkkoherranvirasto kuuluu niin kutsuttuun tukisektoriin tai tukitoimintoihin yhdessä taloustoimiston, hautatoimen ja kiinteistöpuolen kanssa.



KUVIO 9. Kirkkoherranviraston organisaatio. (Hollolan seurakunta.)

4.4 Tutkimuksen toteutus

Varsinaisen tutkimuksen tutkija toteutti sähköpostikyselyllä, joka lähetettiin seurakunnan esimiehille ja kirkkoherranviraston toimistosihteereille. Sähköpostista oli linkki sähköiseen lomakkeeseen, joka oli toteutettu Google dokumenteissa olevalla kyselyominaisuudella. Kyselylomake löytyy liitteenä numero 1.

Kysely toteutettiin 29.5.-16.6.2011. Kysely lähetettiin kymmenelle esimiehelle ja kolmelle toimistosihteerille. Kolmelletoista lähetettyyn kyselyyn vastasi 12, johtoryhmän jäsenet (n=4), työalan johtavat viranhaltijat (n=3), muut esimiehet (n=2) ja työntekijät (n=3). Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 92 %.

Kysymysmuotoina lomakkeessa käytettiin monivalinta-, asteikko- ja avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset koostuvat valmiista vastausvaihtoehdoista, joista vastaaja merkitsee sopivimman vaihtoehdon. Asteikkokysymyksissä esite-

tään väittämiä, joihin vastaajaa pyydetään ilmaisemaan, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. (Hirsjärvi ym. 2000, 185 – 187.)

Vastaukset tallentuivat automaattisesti tutkimuksen tekijän Google-tilille siten, että jokaisen vastaajan taustatiedot ja vastaukset kysymystä kohden tallentuivat Excel-taulukko.

Taustatietoina vastaajilta kysyttiin, missä asemassa he ovat organisaatiossa, mitä sektoria he edustavat, kuinka kauan he ovat toimineet nykyisessä tehtävässä, minkä ikäisiä he ovat, mitä sukupuolta he ovat ja minkälainen tutkinto heillä on. Useiden taustatietojen keräämisestä huolimatta koontivaiheessa tutkija rajasi tässä työssä käytettäväksi taustatiedoksi vastaajan aseman organisaatiossa, koska tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli hahmotella myös kirkkoherranvirastoon soveltuvaa Balanced Scorecardia. Vastaajan asema on myös merkittävä selvitettäessä eri asemassa olevien tietämystä, asenteita ja mielipiteitä strategia-asioihin liittyen.

Kyselylomakkeeseen oli jäänyt virhe, joka liittyi kokemukseen nykyisessä työssä. Lomakkeeseen oli jäänyt muoto yli 20 vuotta, kun sen olisi pitänyt olla 20 vuotta tai yli.

Vastauksia kootessa tutkija huomasi, että ikää kysyttäessä vain yksi vastaajista kuului ikäluokkaan 31–40 vuotiaat, joten tutkija yhdisti kaksi ikäluokkaa, joista muodostui 31–50 vuotiaat. Samoin tutkija huomasi, että tutkintoa kysyttäessä vain yksi vastaajista oli käynyt ammattikorkeakoulun ja yksi suorittanut muun tutkinnon, joten tutkija yhdisti nämä tutkinnoksi ammattikorkeakoulu tai muu tutkinto.

4.5 Tutkimuksen tulokset

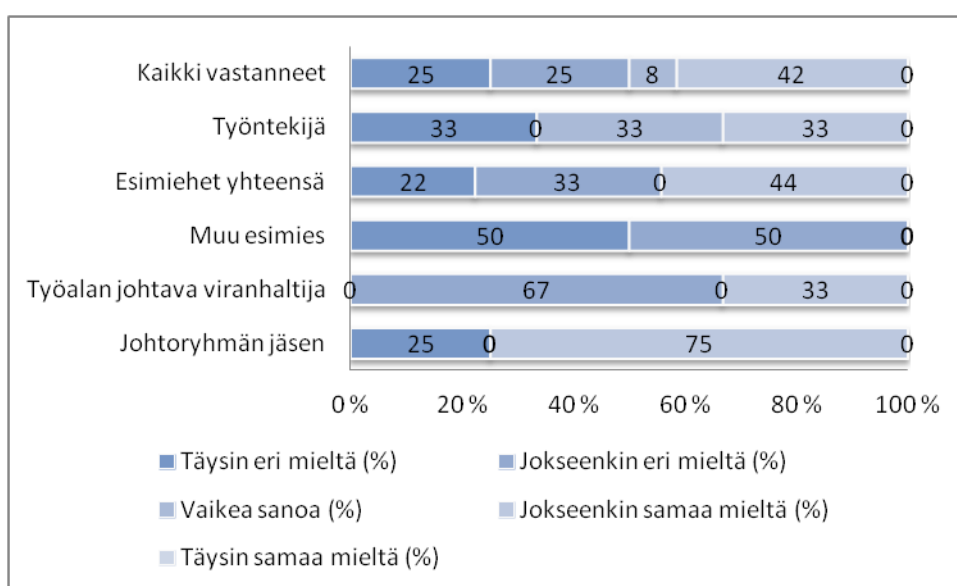
Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen tulokset kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Tuloksia havainnollistavien kuvioiden nimeäminen oli tutkimuksen tekijälle haasteellista. Tutkija pohti erilaisia vaihtoehtoja, mutta päätyi nimeämään kuviot kyseessä olevan väittämän mukaan, koska näin tuloksia voi helpommin lukea myös pelkkien kuvioiden perusteella.

4.5.1 Tietämys, mielipiteet ja asenteet liittyen Balanced Scorecardiin, mittaamiseen ja strategiaan

Kyselylomakkeen ensimmäinen osio sisälsi 23 väittämää, joihin vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa. Ensimmäisessä osiossa pyrittiin selvittämään vastaajien tietämystä, mielipiteitä ja asenteita liittyen Balanced Scorecardiin, mittaamiseen ja strategiaan.

Tiedän, mikä BSC tai tasapainotettu mittaristo on

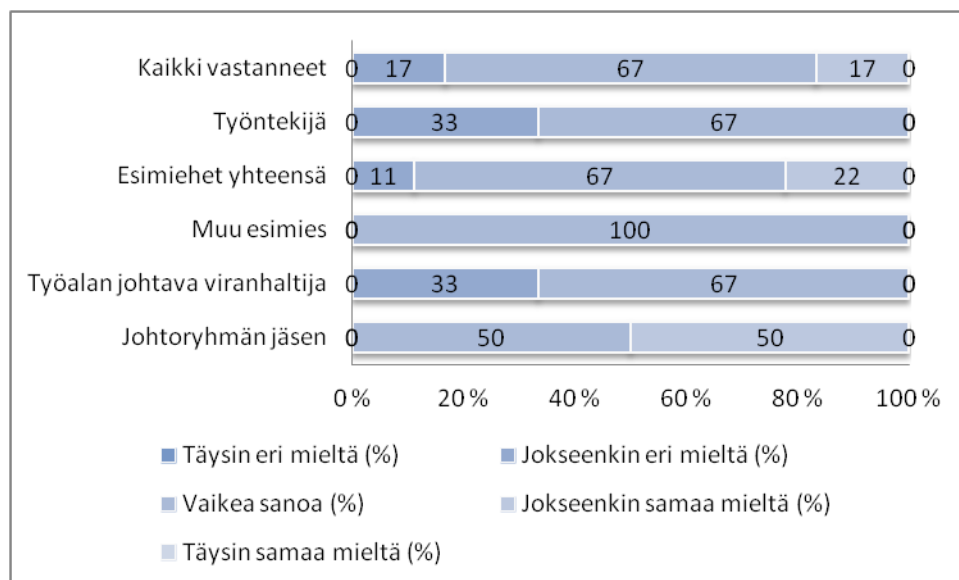
Kuviosta 10 käy ilmi, että kaikista vastaajista 50 %:lle BSC tai tasapainotettu mittaristo on kokonaan tai lähes kokonaan vieras, kun taas 42 % vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä.



KUVIO 10. Tiedän, mikä BSC tai tasapainotettu mittaristo on.

BSC soveltuu työvälineeksi seurakuntaympäristöön

Kuvio 11 osoittaa, että suurimman osan vastaajista (67 %) oli vaikea ottaa kantaa väitteeseen. Kuitenkin puolet johtoryhmästä katsoi BSC:n soveltuvan jokseenkin hyvin työvälineeksi seurakuntaympäristöön.

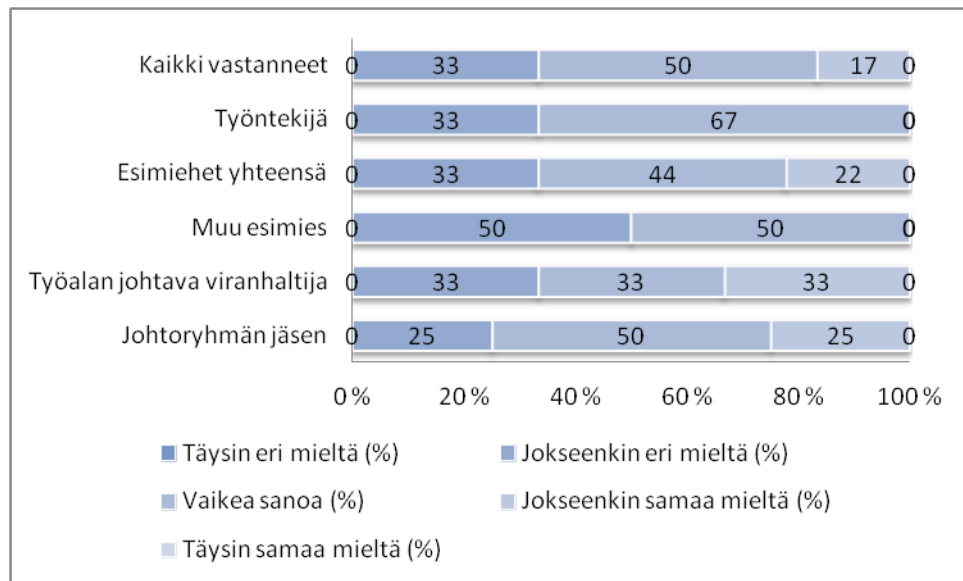


KUVIO 11. BSC soveltuu työvälineeksi seurakuntaympäristöön.

BSC:n hyödyt siihen menevään aikaan ja rahaan nähden ovat merkittäviä

Kuviosta 12 käy ilmi, että puolet kaikista vastanneista koki olevan vaikea sanoa, ovatko BSC:n hyödyt siihen menevään aikaan ja rahaan nähden merkittäviä vai eivät. Kaikista vastanneista 33 % piti hyötyjä jokseenkin merkityksettöminä ja 17 % jokseenkin merkittävänä.

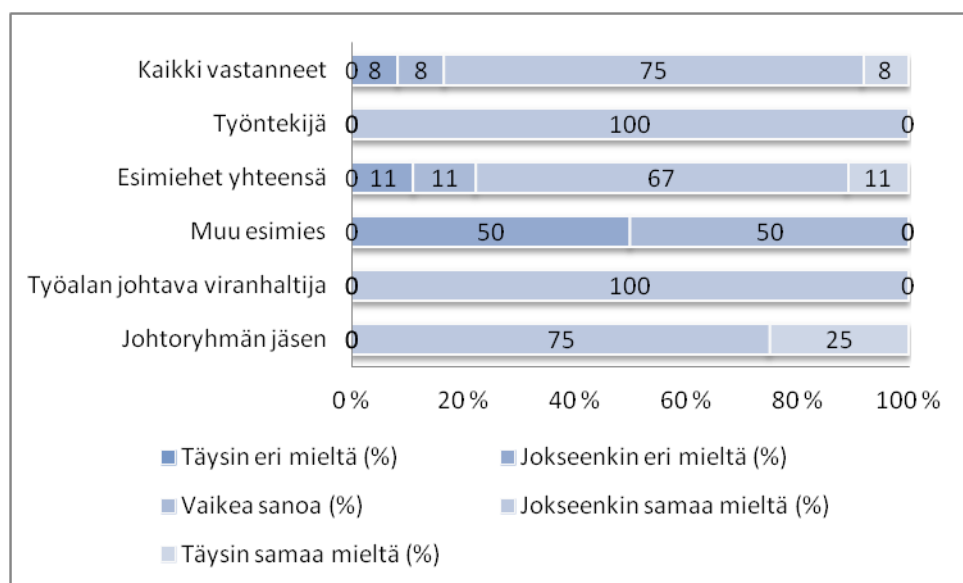
Aseman mukaan tarkasteltuna jokseenkin merkittävänä hyötyjä piti johtoryhmän jäsenistä 25 % ja työalan johtavista viranhaltijoista 33 %. Jokseenkin merkityksettöminä hyötyjä piti johtoryhmän jäsenistä 25 %, työalan johtavista viranhaltijoista 33 %, muista esimiehistä 50 % ja työntekijöistä 33 %.



KUVIO 12. BSC:n hyödyt siihen menevään aikaan ja rahaan nähden ovat merkittäviä.

Seurakunnan hallintoa on mahdollista arvioida erilaisin mittarein

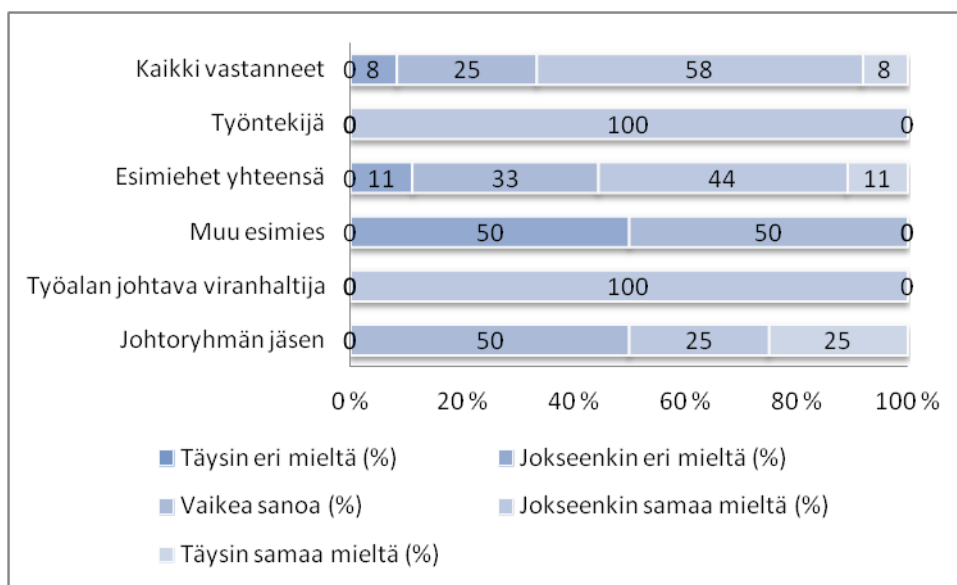
Kuvion 13 mukaan kaikista vastanneista 83 % oli samaa mieltä siitä, että seurakunnan hallintoa on mahdollista arvioida erilaisin mittarein. Vastaukset aseman mukaan osoittavat, että kaikki johtoryhmän jäsenet, työalan johtavat viranhaltijat ja työntekijät olivat väitteen kanssa samaa mieltä, kun taas puolet muista esimiehistä oli eri mieltä ja puolet ei osannut ottaa väitteeseen kantaa.



KUVIO 13. Seurakunnan hallintoa on mahdollista arvioida erilaisin mittarein.

Seurakunnan toimintaa on mahdollista arvioida erilaisin mittarein

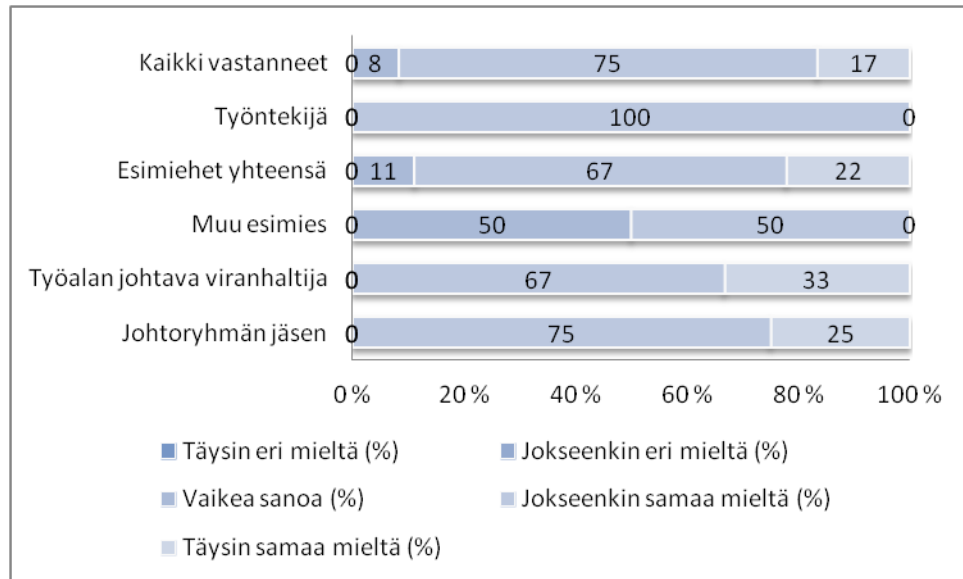
Kuvio 14 paljastaa, että kaikista vastanneista 66 % oli samaa mieltä siitä, että seurakunnan toimintaa on mahdollista arvioida erilaisin mittarein, jokseenkin eri mieltä oli 8 %, kun taas 25 % ei osannut ottaa tähän kantaa. Johtoryhmän jäsenistä puolet oli samaa mieltä väitteen kanssa. Sekä työalan johtavat viranhaltijat että työntekijät olivat kaikki jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Jokseenkin eri mieltä oli puolet muista esimiehistä.



KUVIO 14. Seurakunnan toimintaa on mahdollista arvioida erilaisin mittarein.

Mikäli seurakunnan hallintoa arvioidaan erilaisin mittarein, on tuloksista mahdollista tehdä johtopäätöksiä

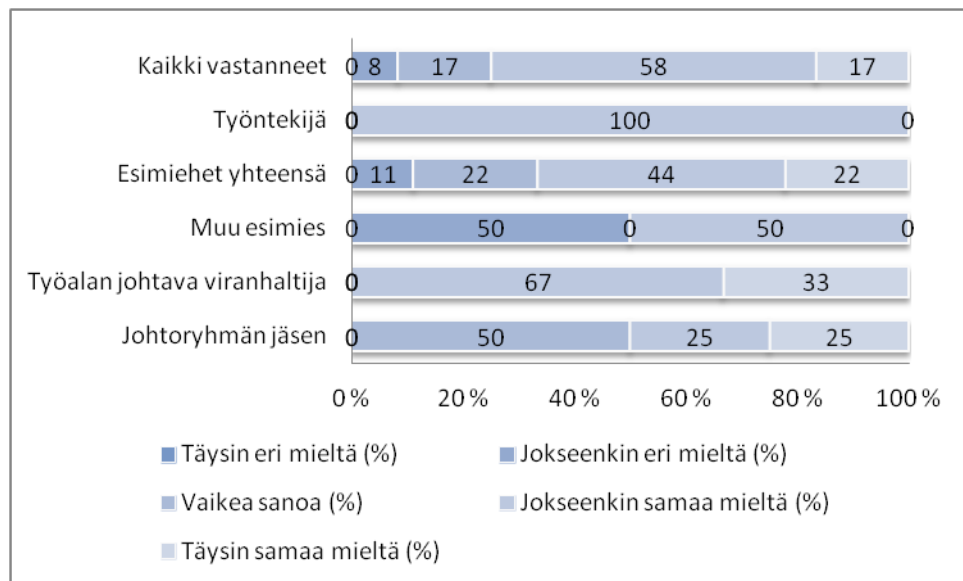
Kuviosta 15 käy ilmi, että kaikista vastanneista 92 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että mikäli seurakunnan hallintoa arvioidaan erilaisin mittarein, on tuloksista mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Sekä johtoryhmän jäsenistä että työalan johtavista viranhaltijoista ovat kaikki samaa mieltä väitteen kanssa.



KUVIO 15. Mikäli seurakunnan hallintoa arvioidaan erilaisin mittarein, on tuloksista mahdollista tehdä johtopäätöksiä.

Mikäli seurakunnan toimintaa arvioidaan erilaisin mittarein, on tuloksista mahdollista tehdä johtopäätöksiä

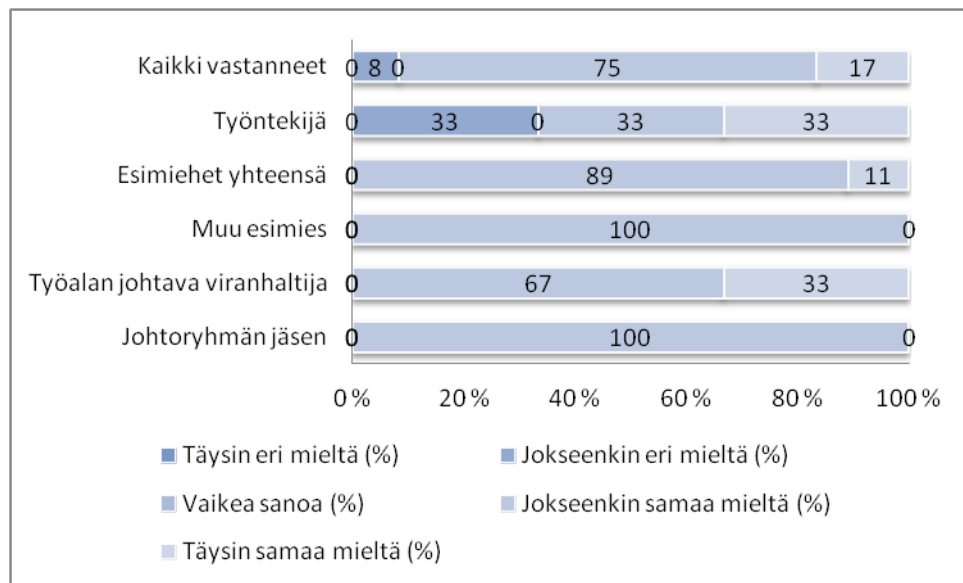
Kuvion 16 mukaan kaikista vastanneista 75 % (johtoryhmästä ja muista esimiehistä puolet ja kaikki työalan johtavat viranhaltijat ja kaikki työntekijät) oli väitteen kanssa samaa mieltä. Muista esimiehistä puolet oli eri mieltä.



KUVIO 16. Mikäli seurakunnan toimintaa arvioidaan erilaisin mittarein, on tuloksista mahdollista tehdä johtopäätöksiä.

On mahdollista vertailla eri seurakuntia keskenään

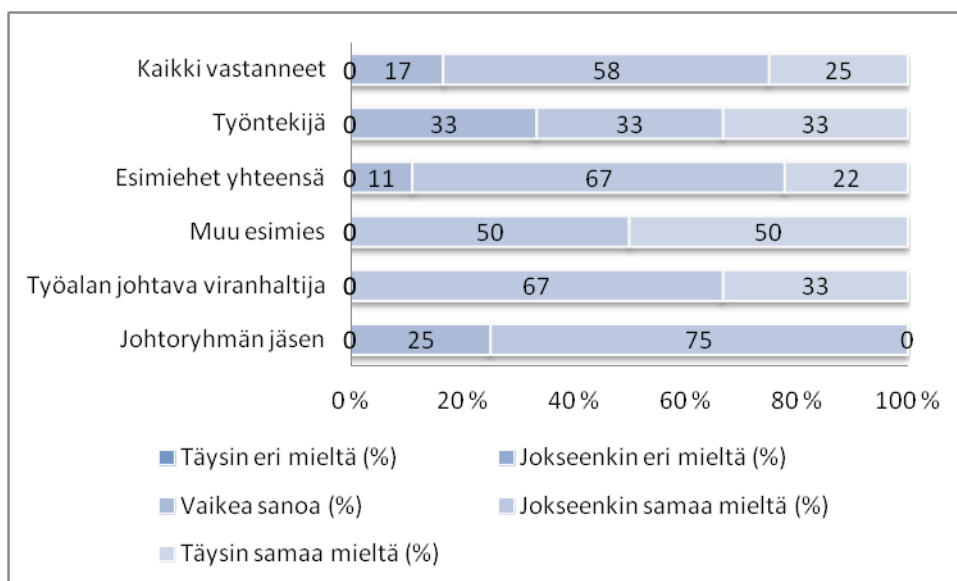
Kuviosta 17 käy ilmi, että 92 % kaikista vastanneista on samaa mieltä siitä, että eri seurakuntia on mahdollista vertailla keskenään. Vastaajan aseman mukaan tarkasteltaessa voidaan nähdä, että väitteen kanssa samaa mieltä olivat kaikki esimiehet ja 66 % työntekijöistä. Työntekijöistä 33 % oli eri mieltä.



KUVIO 17. On mahdollista vertailla eri seurakuntia keskenään

Eri seurakuntien eroista ja yhteneväisyyksistä on mahdollista tehdä johtopäätöksiä

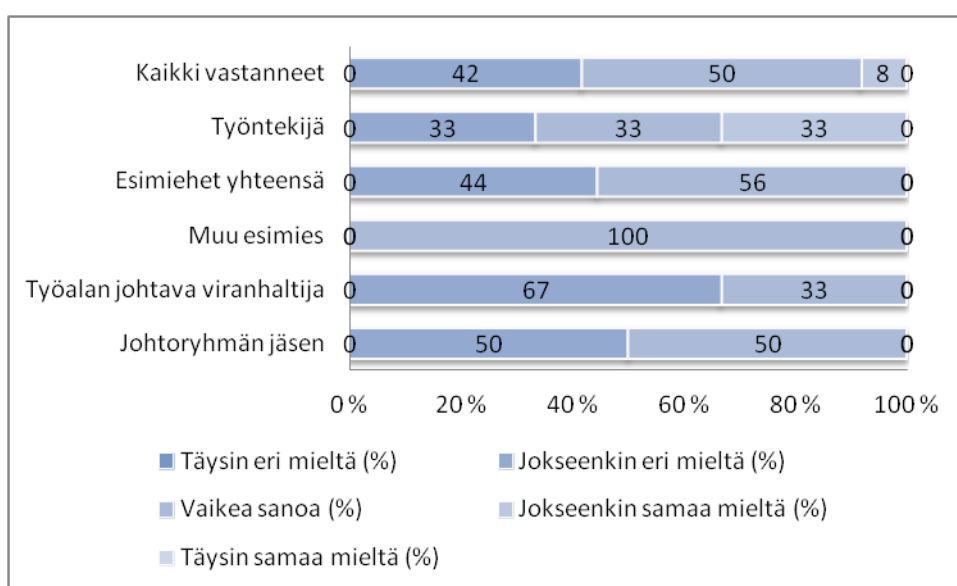
Kuviosta 18 näkyy, että kaikista vastanneista 83 % on sitä mieltä, että on mahdollista tehdä johtopäätöksiä eri seurakuntien eroista ja yhteneväisyyksistä. Aseman mukaan tarkasteltuna samaa mieltä on 75 % johtoryhmän jäsenistä, 100 % työalan johtavista viranhaltijoista ja muista esimiehistä sekä 66 % työntekijöistä. Kukaan ei ollut eri mieltä.



KUVIO 18. Eri seurakuntien välisistä eroista ja yhteneväisyyksistä on mahdollista tehdä johtopäätöksiä.

BSC pelkästään lisää paperityötä

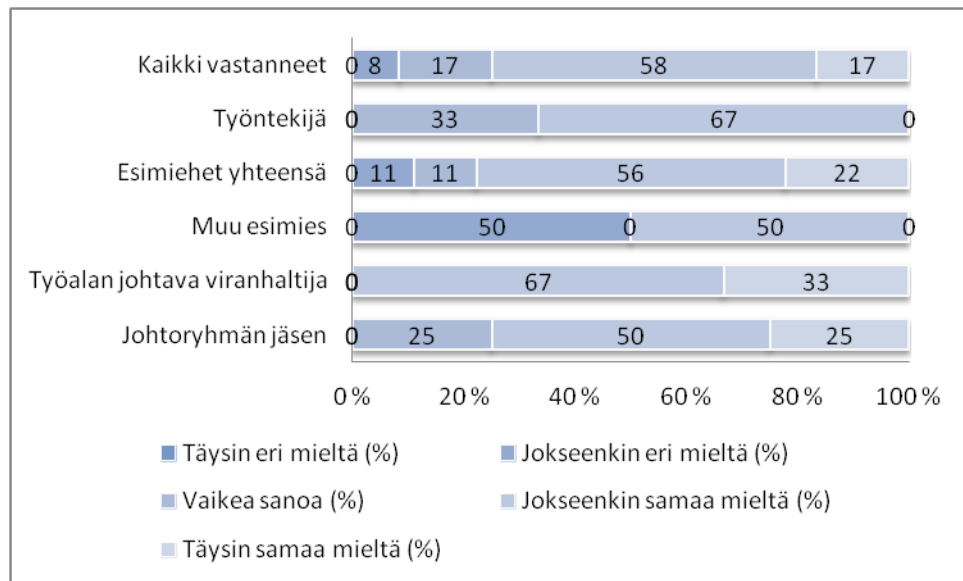
Kuvio 19 osoittaa, että kaikista vastanneista puolet koki vaikeaksi ottaa väitteenseen kantaa. Vastanneista 42 % oli sitä mieltä, että BSC ei pelkästään lisää paperityötä. Eri mieltä väitteen kanssa oli 50 % johtoryhmän jäsenistä, 67 % työalan johtavista viranhaltijoista ja 33 % työntekijöistä. Työntekijöistä 33 % oli sitä mieltä, että BSC pelkästään lisää paperityötä.



KUVIO 19. BSC pelkästään lisää paperityötä.

Mittarit helpottavat strategian käytäntöön viemistä

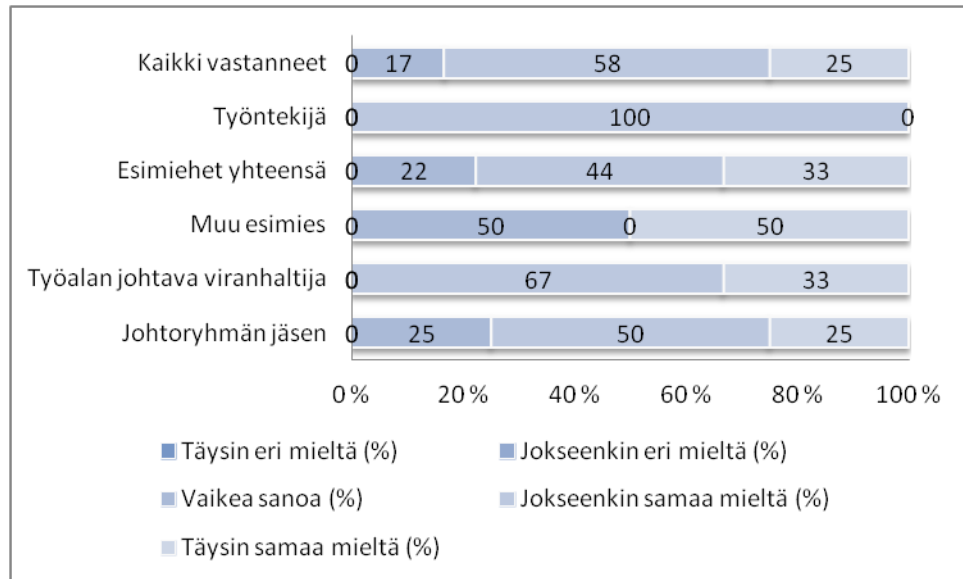
Kuviosta 20 voidaan nähdä, että 75 % kaikista vastanneista oli sitä mieltä, että mittarit helpottavat strategian käytäntöön viemistä. Tätä mieltä oli myös 75 % johtoryhmän jäsenistä, 100 % työalan johtavista viranhaltijoista, 50 % muista esimiehistä ja 67 % työntekijöistä. Eri mieltä oli 50 % muista esimiehistä.



KUVIO 20. Mittarit helpottavat strategian käytäntöön viemistä.

Mittarit helpottavat strategian toteutumisen seuranta

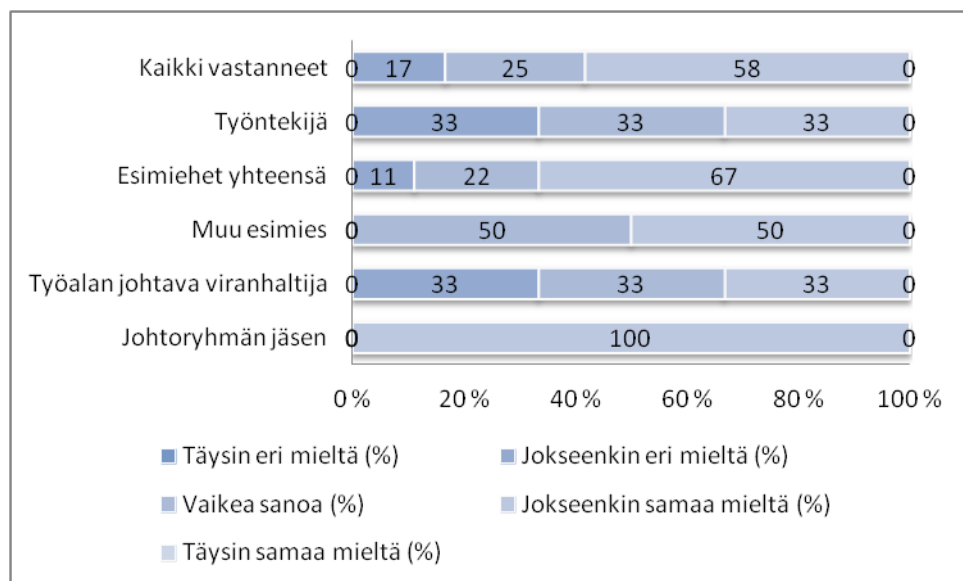
Kuviosta 21 ilmenee, että kaikista vastanneista 83 % oli sitä mieltä, että mittarit helpottavat strategian toteutumisen seuranta. Tätä mieltä oli 75 % johtoryhmän jäsenistä, 100 % työalan johtavista viranhaltijoista, 50 % muista esimiehistä ja 100 % työntekijöistä. Eri mieltä ei ollut kukaan.



KUVIO 21. Mittarit helpottavat strategian toteutumisen seuranta.

Seurakuntalaisten näkökulma näkyy visiossa ja strategiassa

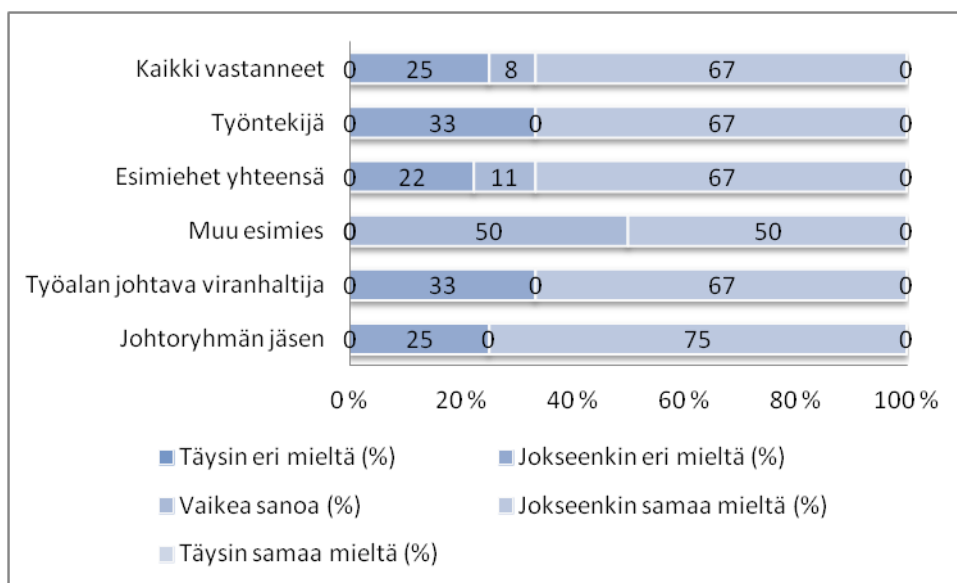
Kuviosta 22 nähdään, että kaikista vastanneista 58 % oli sitä mieltä, että seurakuntalaisten näkökulma näkyy visiossa ja strategiassa, 17 % oli sitä mieltä, ettei näy. Väitteen kanssa samaa mieltä oli 100 % johtoryhmän jäsenistä 33 % työalan johtavista viranhaltijoista, 50 % muista esimiehistä ja 33 % työntekijöistä. Eri mieltä oli 33 % työalan johtavista viranhaltijoista ja 33 % työntekijöistä.



KUVIO 22. Seurakuntalaisten näkökulma näkyy visiossa ja strategiassa.

Seurakuntalaiset tuovat itse seurakuntalaisten näkökulman strategiaprosessiin

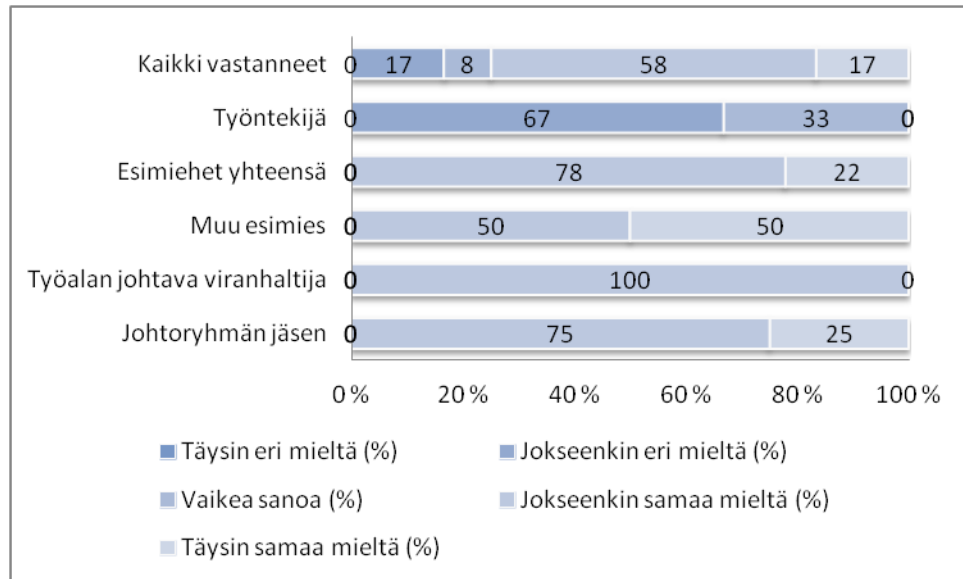
Kuviosta 23 ilmenee, että 67 % kaikista vastanneista oli sitä mieltä, että seurakuntalaiset tuovat itse näkökulmansa strategiaprosessiin, eri mieltä olleiden osuus oli 25 %. Väitteen kanssa samaa mieltä oli johtoryhmän jäsenistä 75 %, työalan johtavista viranhaltijoista 67 %, muista esimiehistä 50 % ja työntekijöistä 67 %. Eri mieltä oli johtoryhmän jäsenistä 25 %, työalan johtavista viranhaltijoista 33 % ja työntekijöistä 33 %.



KUVIO 23. Seurakuntalaiset tuovat itse seurakuntalaisten näkökulman strategiaprosessiin.

Tunnen voivani vaikuttaa seurakunnan strategiaan

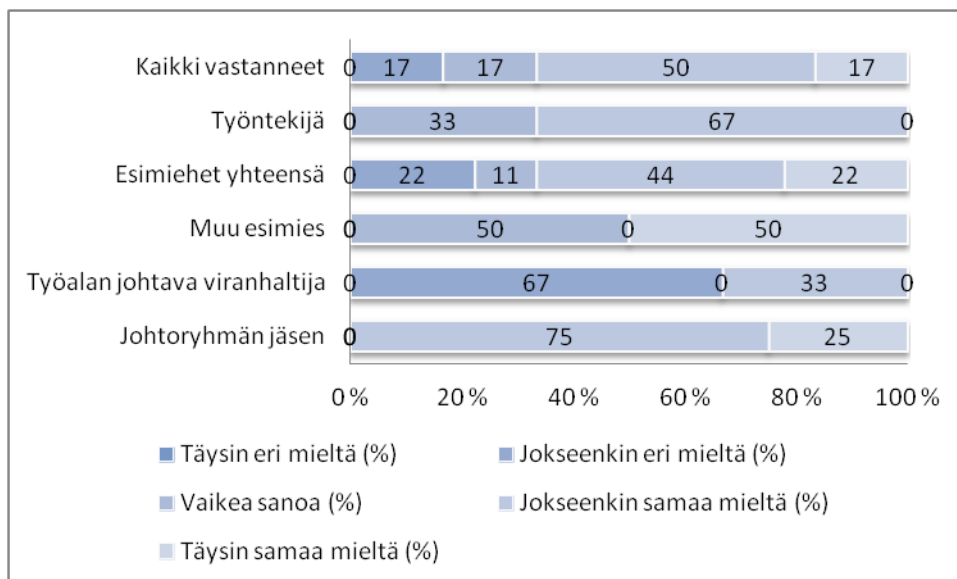
Kuviosta 24 käy ilmi, että 75 % kaikista vastanneista tuntee voivansa vaikuttaa seurakunnan strategiaan, kun taas 17 % on tästä eri mieltä. Kaikki vastanneet esimiehet tunsivat voivansa vaikuttaa seurakunnan strategiaan, kun 67 % työntekijöistä ei tuntenut voivansa vaikuttaa siihen.



KUVIO 24. Tunnen voivani vaikuttaa seurakunnan strategiaan.

Seurakunnassamme on riittävää osaamista, jotta strategisista asioista voidaan keskustella koko organisaatiossa

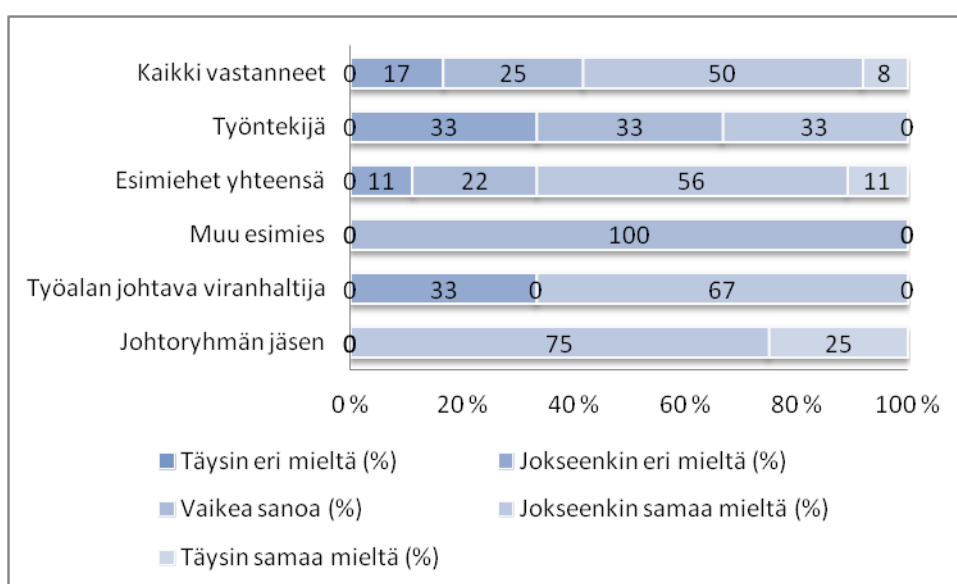
Kuvio 25 kertoo, että kaikista vastanneista 67 % (johtoryhmän jäsenistä 100 %, työalan johtavista viranhaltijoista 33 %, muista esimiehistä 50 % ja työntekijöistä 67 %) kokee Hollolan seurakunnassa olevan riittävästi osaamista, jotta strategisista asioista voidaan keskustella koko organisaatiossa. Väitteen kanssa eri mieltä oli 17 % kaikista vastanneista (työalan johtavista viranhaltijoista 67 %).



KUVIO 25. Seurakunnassamme on riittävää osaamista, jotta strategisista asioista voidaan keskustella koko organisaatiossa.

Seurakuntamme organisaatorakenne tukee laadittua strategiaa

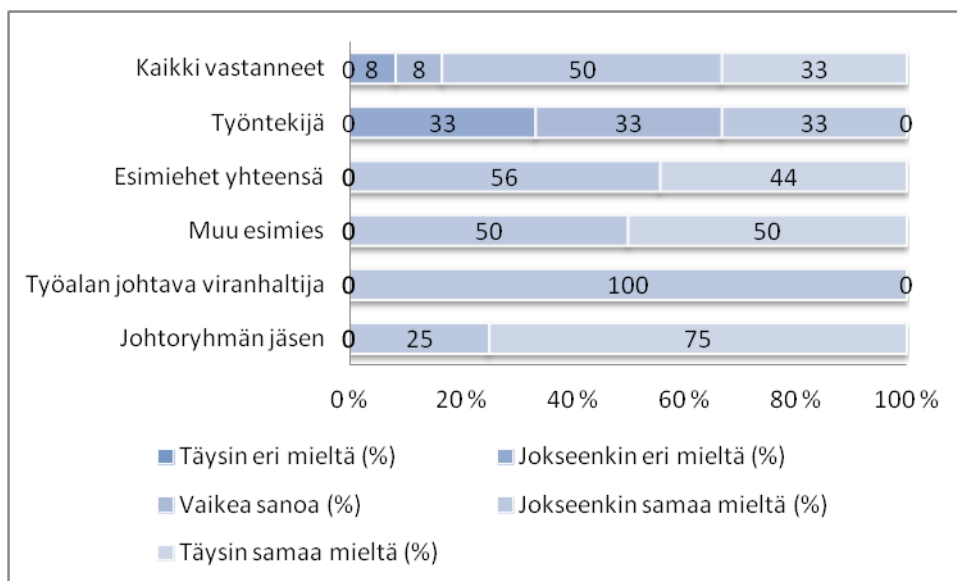
Kuviosta 26 käy ilmi, että kaikista vastanneista 58 % (johtoryhmän jäsenistä 100 %, työalan johtavista viranhaltijoista 67 % ja työntekijöistä 33 %) on sitä mieltä, että Hollolan seurakunnan organisaatorakenne tukee laadittua strategiaa. Väitteen kanssa eri mieltä oli kaikista vastanneista 17 % (työalan johtavista viranhaltijoista 33 % ja työntekijöistä 33 %). Vaikeaksi sanoa koki 25 % kaikista vastanneista (muista esimiehistä 100 % ja työntekijöistä 33 %).



KUVIO 26. Seurakuntamme organisaatorakenne tukee laadittua strategiaa.

Ymmärrän oman roolini strategian toimeenpanossa

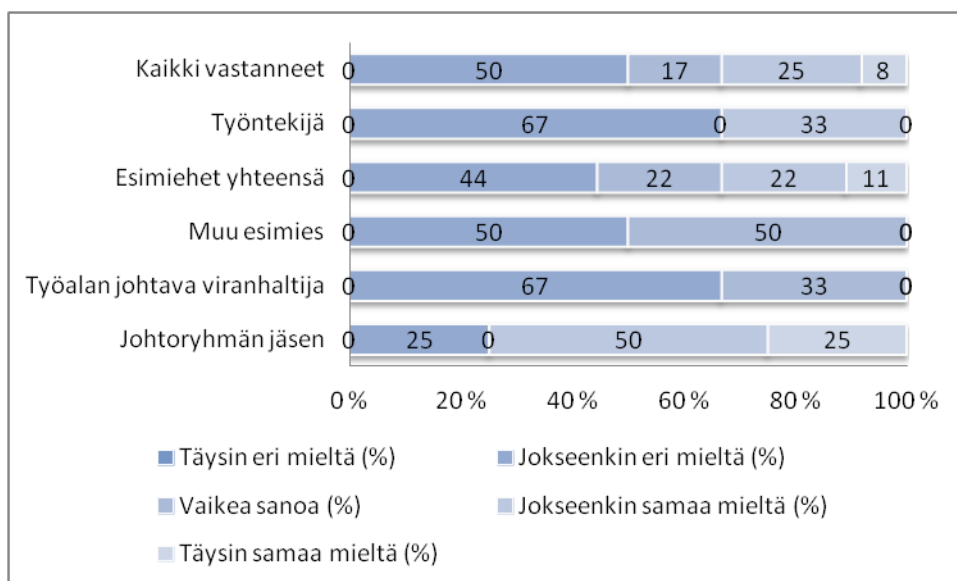
Kuviosta 27 ilmenee, että kaikista vastanneista 83 % (kaikki johtoryhmän jäsenistä, työalan johtavista viranhaltijoista, muista esimiehistä ja 33 % työntekijöistä) ymmärtää oman roolinsa strategian toimeenpanossa. Työntekijöistä 33 % ei ymmärrä omaa rooliaan strategian toimeenpanossa ja työntekijöistä 33 % ei osannut ottaa tähän kantaa.



KUVIO 27. Ymmärrän oman roolini strategian toimeenpanossa.

Seurakunnassamme laadittu strategia on konkretisoitu selkeiksi toimintaohjelmiksi

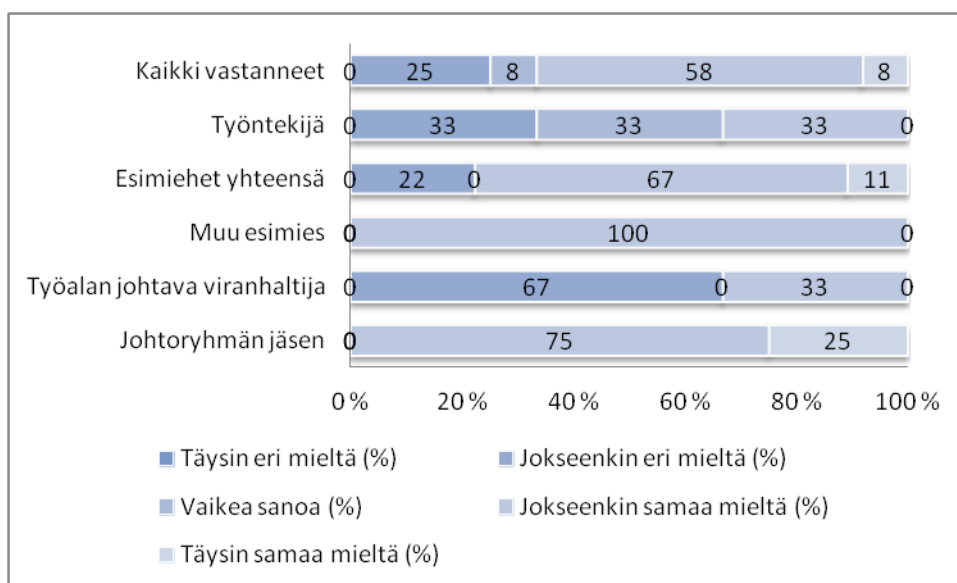
Kuviosta 28 käy ilmi, että kaikista vastanneista 33 % (johtoryhmän jäsenistä 75 % ja työntekijöistä 33 %) oli sitä mieltä, että Hollolan seurakunnassa laadittu strategia on konkretisoitu selkeiksi toimintaohjelmiksi. Väitteen kanssa eri mieltä oli kaikista vastanneista 50 % (johtoryhmän jäsenistä 25 %, työalan johtavista viranhaltijoista 67 %, muista esimiehistä 50 % ja työntekijöistä 67 %).



KUVIO 28. Seurakunnassamme laadittu strategia on konkretisoitu selkeiksi toimintaohjelmiksi.

Strategian toimeenpanoa valvotaan

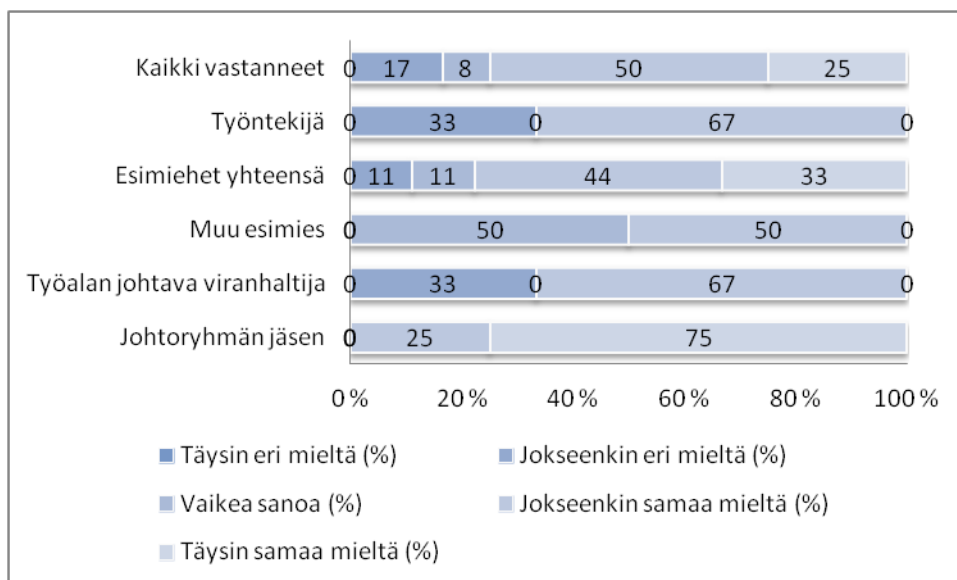
Kuviosta 29 käy ilmi, että kaikista vastanneista 66 % (johtoryhmän jäsenistä 100 %, työalan johtavista viranhaltijoista 33 %, muista esimiehistä 100 % ja työntekijöistä 33 %) on sitä mieltä, että Hollolan seurakunnassa strategian toimeenpanoa valvotaan. Kaikista vastanneista 25 % (työalan johtavista viranhaltijoista 67 % ja työntekijöistä 33 %) oli puolestaan sitä mieltä, että strategian toimeenpanoa ei valvota.



KUVIO 29. Strategian toimeenpanoa valvotaan.

Uskon laadittuun strategiaan

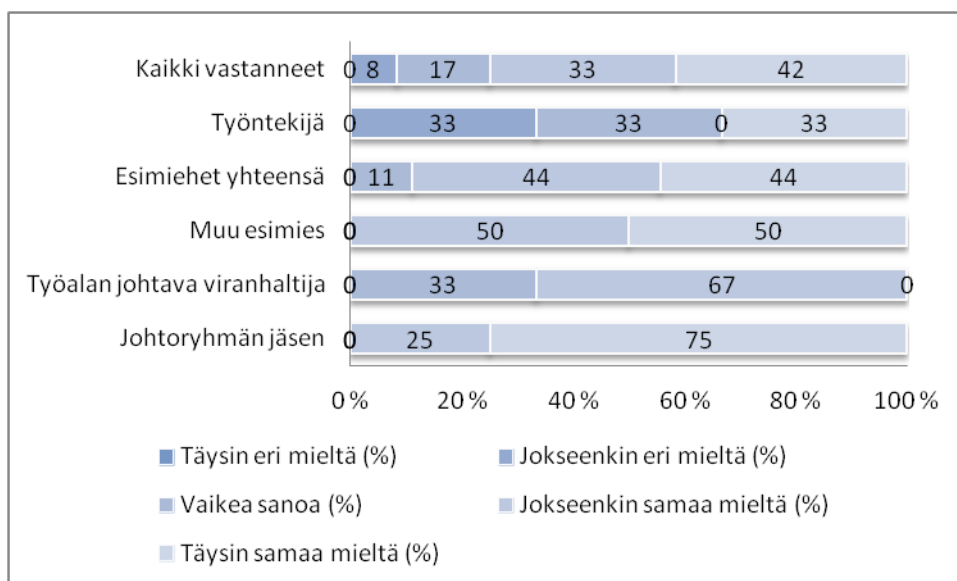
Kuviosta 30 ilmenee, että kaikista vastanneista 75 % (kaikki johtoryhmän jäsenet, työalan johtavista viranhaltijoista 67 %, muista esimiehistä 50 % ja työntekijöistä 67 %) uskoo laadittuun strategiaan. Kaikista vastanneista 17 % (työalan johtavista viranhaltijoista ja työntekijöistä 33 %) puolestaan ei usko laadittuun strategiaan.



KUVIO 30. Uskon laadittuun strategiaan.

Olen sitoutunut laadittuun strategiaan

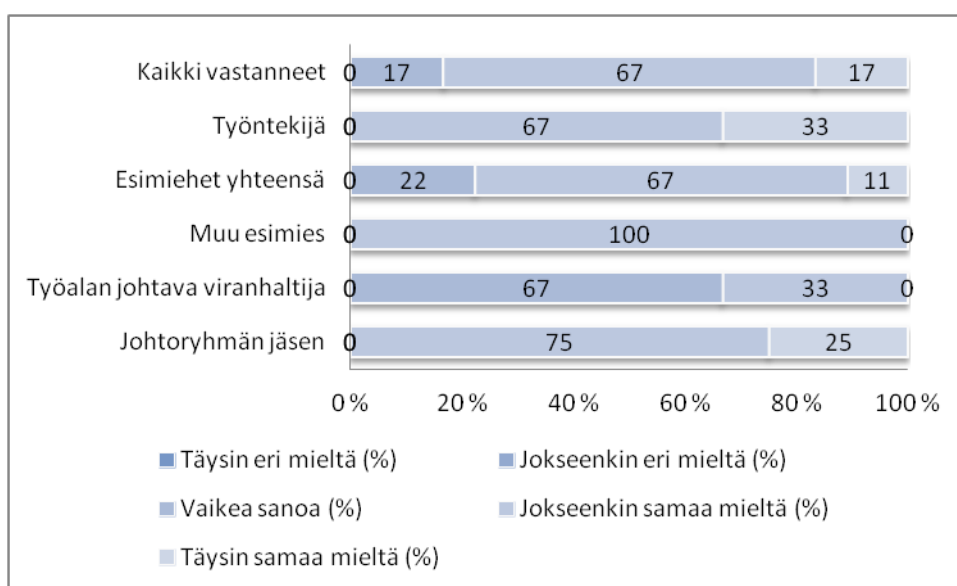
Kuviosta 31 käy ilmi, että kaikista vastanneista 75 % (kaikki johtoryhmän jäsenet ja muut esimiehet, työalan johtavista viranhaltijoista 67 % ja työntekijöistä 33 %) on sitoutunut laadittuun strategiaan, kun taas 8 % (työntekijöistä 33 %) ei ole sitoutunut. Kaikista vastanneista 17 % (työalan johtavista viranhaltijoista ja työntekijöistä 33 %) oli sitä mieltä, että oli vaikea sanoa onko sitoutunut laadittuun strategiaan vai ei.



KUVIO 31. Olen sitoutunut laadittuun strategiaan.

Toiminta- ja taloussuunnittelulla on yhteys strategiaan

Kuviosta 32 käy ilmi, että kaikista vastanneista 84 % (kaikki johtoryhmän jäsenet, työalan johtavista viranhaltijoista 33 %, kaikki muut esimiehet ja kaikki työntekijät) ovat sitä mieltä, että toiminta- ja taloussuunnittelulla on yhteys strategiaan. Eri mieltä ei ollut kukaan vastanneista, mutta työalan johtavista viranhaltijoista 67 % koki vaikeaksi sanoa, onko toiminta- ja taloussuunnittelun sekä strategian välillä yhteys vai ei ole.



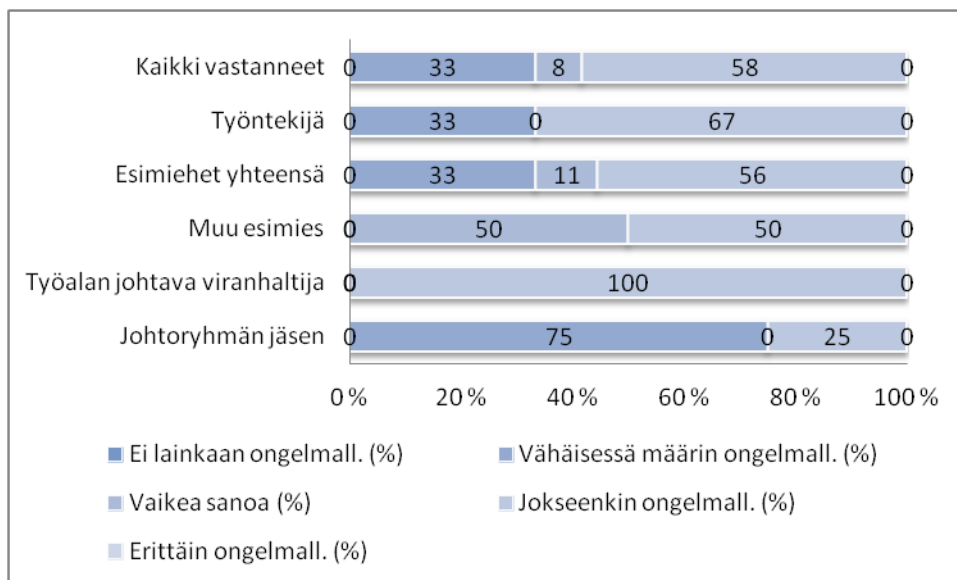
KUVIO 32. Toiminta- ja taloussuunnittelulla on yhteys strategiaan.

4.5.2 Esitettyjen seikkojen ongelmallisuuden arviointi case-seurakunnassa

Kyselyn toisessa osiossa pyrittiin selvittämään, kuinka ongelmallisina vastaajat pitivät esitettyjä seikkoja.

Strategian ja painopisteiden epäselvyys

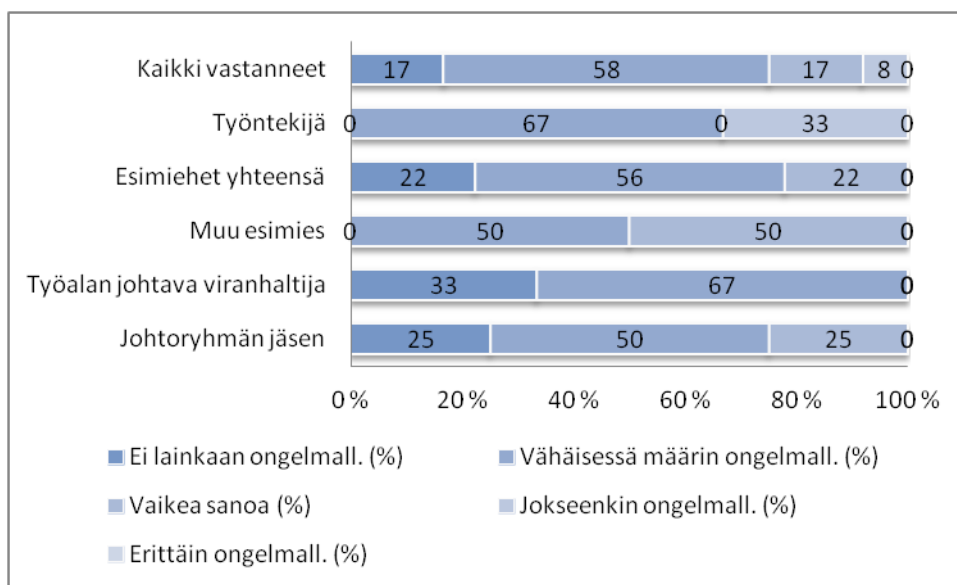
Kuviosta 33 käy ilmi, että yli puolet kaikista vastanneista koki strategian ja painopisteiden epäselvyyden jokseenkin ongelmalliseksi seikaksi. Vähäisessä määrin ongelmalliseksi seikan koki johtoryhmän jäsenistä 75 % ja työntekijöistä 33 %. Jokseenkin ongelmalliseksi seikan koki johtoryhmästä 25 %, kaikki työalan johtavat viranhaltijat, puolet muista esimiehistä ja työntekijöistä 67 %.



KUVIO 33. Strategian ja painopisteiden epäselvyys.

Jäykkä organisaatiorakenne

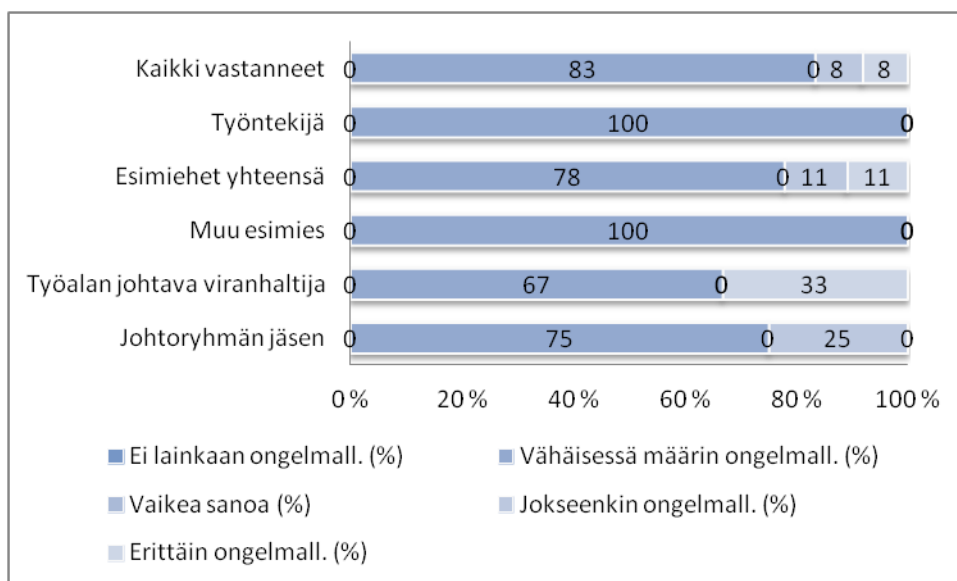
Kuviosta 34 käy ilmi, että suurin osa kaikista vastanneista piti jäykkää organisaatiorakennetta vähäisessä määrin ongelmallisena. Ei lainkaan ongelmallisena seikkaa piti johtoryhmän jäsenistä 25 % ja työalan johtavista viranhaltijoista 33 %. Vähäisessä määrin ongelmallisena seikkaa piti puolet johtoryhmän jäsenistä ja muista esimiehistä, suurin osa työalan johtavista viranhaltijoista ja työntekijöistä. Työntekijöistä 33 % piti seikkaa jokseenkin ongelmallisena.



KUVIO 34. Organisaatiorakenteen jäykkyys.

Päivittäisen työn hallitsevuus

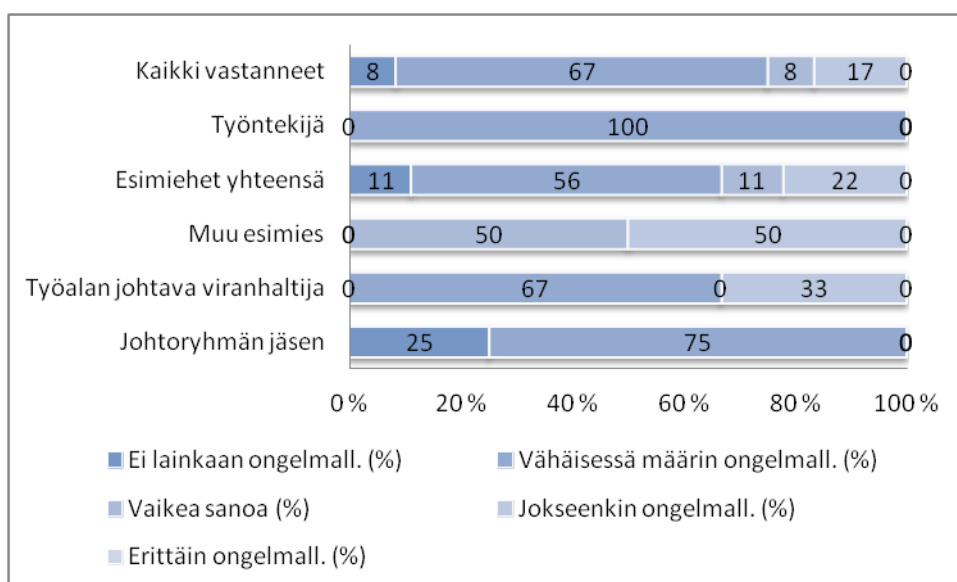
Kuviosta 35 käy ilmi, että suurin osa piti päivittäisen työn hallitsevuutta vähäisessä määrin ongelmallisena seikkana. Johtoryhmän jäsenistä 25 % piti päivittäisen työn hallitsevuutta jokseenkin ongelmallisena ja työalan johtavista viranhaltijoista 33 % erittäin ongelmallisena.



KUVIO 35. Päivittäisen työn hallitsevuus.

Puutteelliset johtajuustaidot

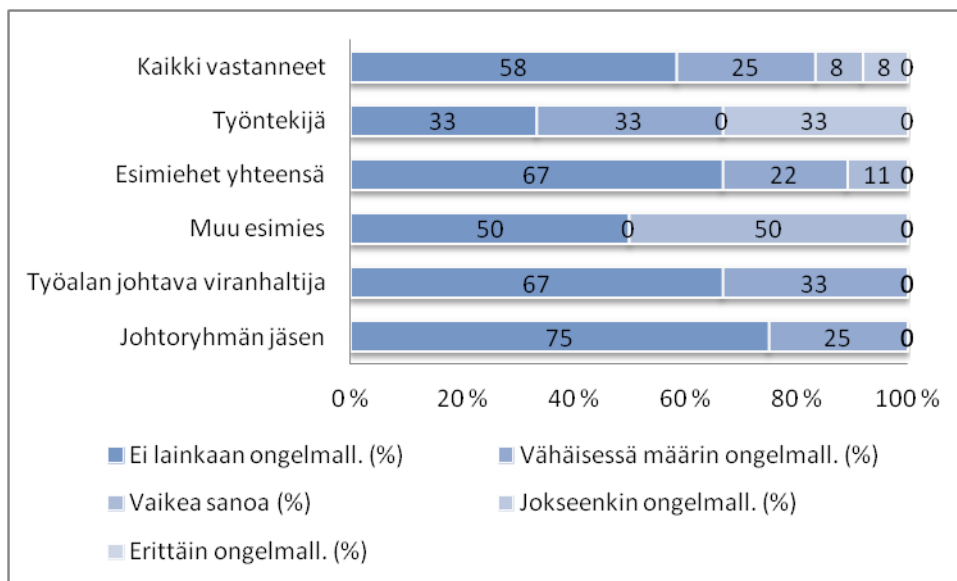
Kuviosta 36 käy ilmi, että puutteellisia johtajuustaitoja pidettiin case-seurakunnassa pääosin vähäisessä määrin ongelmallisina. Jokseenkin ongelmallisina johtajuustaitojen puutteellisuutta piti 33 % työalan johtavista viranhaltijoista ja 50 % muista esimiehistä.



KUVIO 36. Puutteelliset johtajuustaidot.

Niukat taloudelliset resurssit

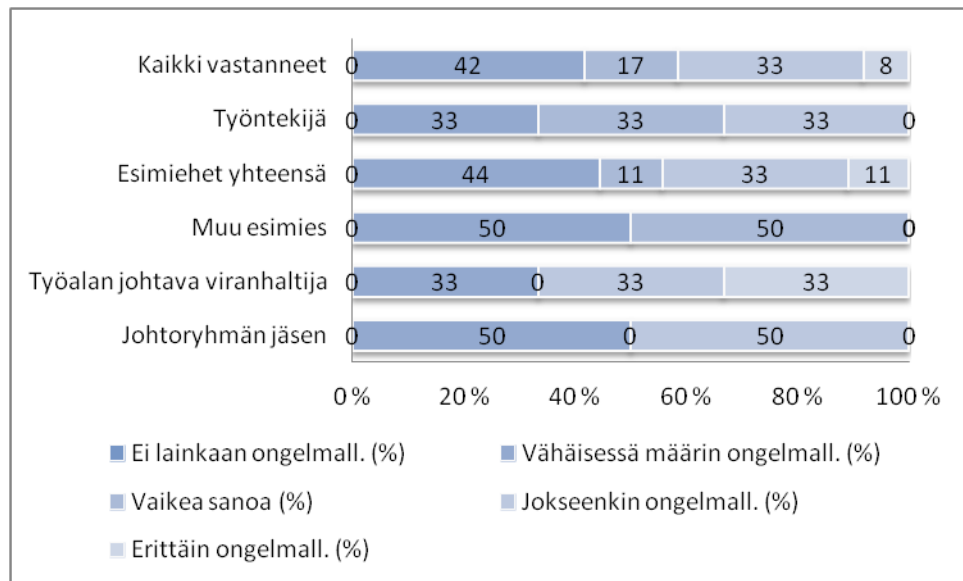
Kuviosta 37 käy ilmi, että suurin osa kaikista vastanneista (58 %) ei pitänyt taloudellisten resurssien niukkuutta lainkaan ongelmallisena ja 25 % piti sitä vain vähäisessä määrin ongelmallisena. Työntekijöistä 33 % piti sitä jokseenkin ongelmallisena.



KUVIO 37. Niukat taloudelliset resurssit.

Omien työalojen etujen ajaminen

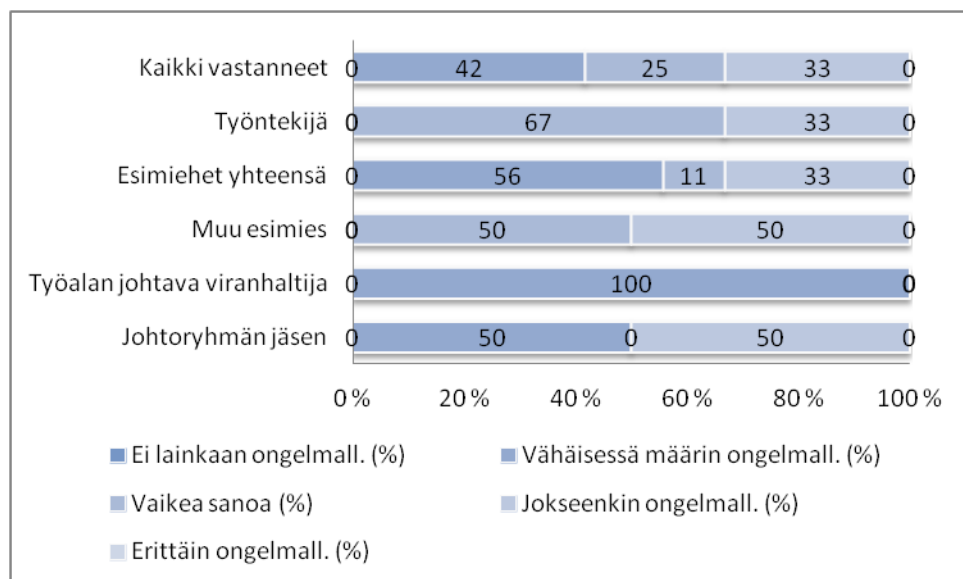
Kuviosta 38 käy ilmi, omien työalojen etujen ajamista piti jokseenkin tai erittäin ongelmallisena kaikista vastanneista 41 % (johtoryhmän jäsenistä 50 %, työalan johtavista viranhaltijoista 66 % ja työntekijöistä 33 %). Vähäisessä määrin ongelmallisena seikkaa piti 42 % kaikista vastanneista (johtoryhmän jäsenistä 50 %, työalan johtavista viranhaltijoista 33 %, muista esimiehistä 50 % ja työntekijöistä 33 %).



KUVIO 38. Omien työalojen etujen ajaminen.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö

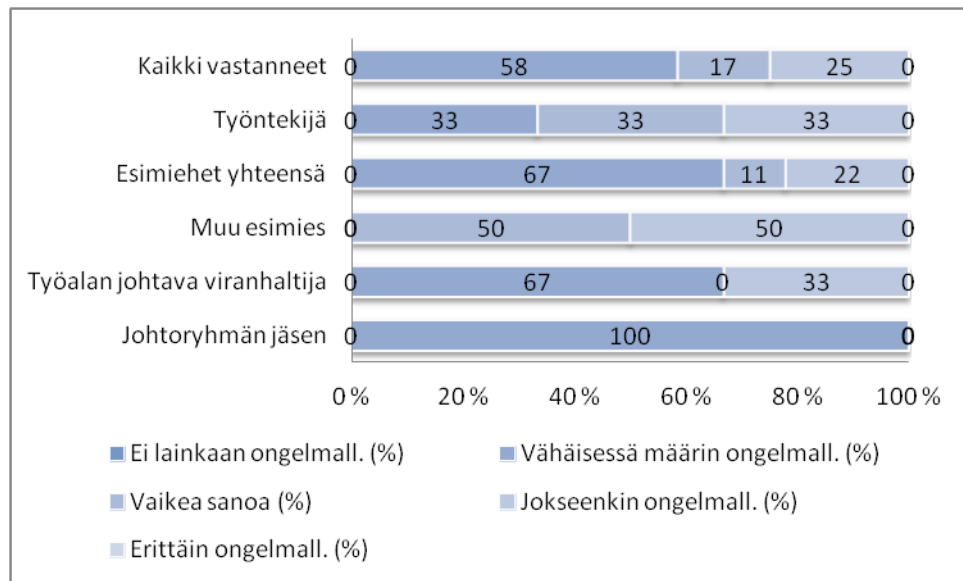
Kuviosta 39 käy ilmi, että kaikista vastanneista 42 % piti nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä vähäisessä määrin ja 33 % jokseenkin ongelmallisena. Työalan johtavat viranhaltijat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että seikka oli vähäisessä määrin ongelmallinen.



KUVIO 39. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö.

Puutteellinen suunnittelu

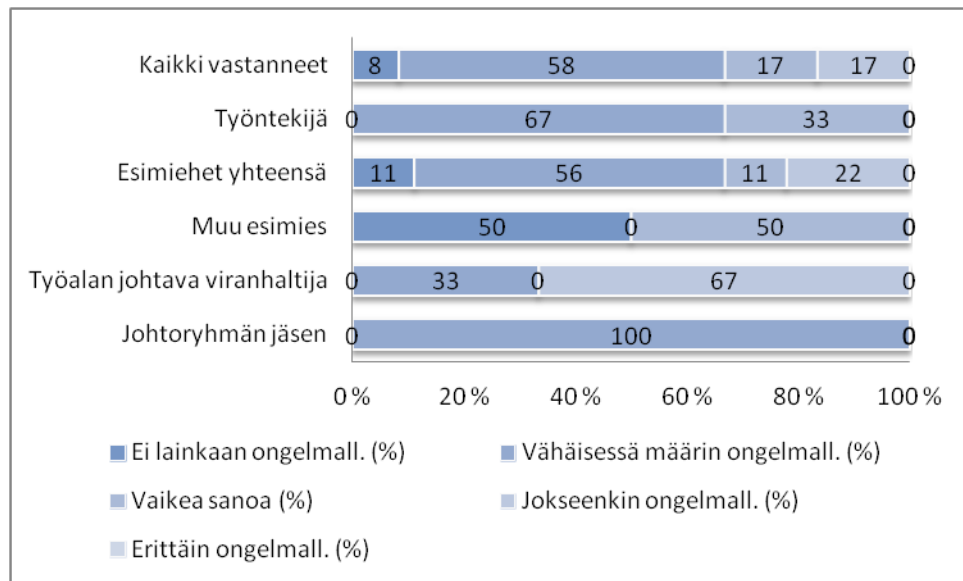
Kuviosta 40 ilmenee, että puutteellinen suunnittelu arvioitiin vähäisessä määrin ongelmalliseksi seikaksi (58 %) tai jokseenkin ongelmalliseksi seikaksi (25 %). Myönteisemmin seikan ongelmallisuutta arvioivat johtoryhmän jäsenet, joista kaikki pitivät seikkaa vähäisessä määrin ongelmallisena. Puolet muista esimiehistä arvioi seikan jokseenkin ongelmalliseksi.



KUVIO 40. Puutteellinen suunnittelu.

Puutteellinen seuranta

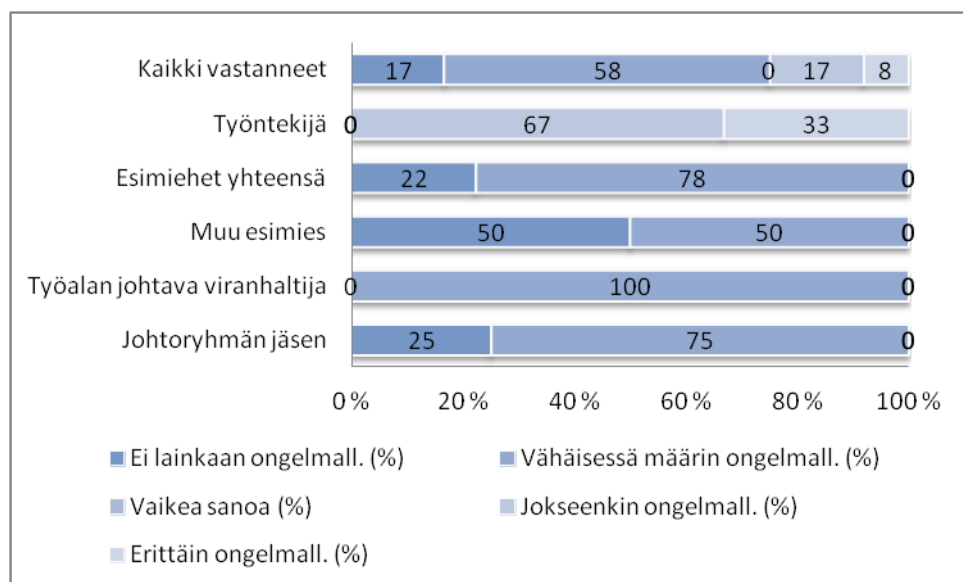
Kuviosta 41 käy ilmi, että kaikista vastanneista 66 % piti puutteellista seuranta ei lainkaan tai vähäisessä määrin ongelmallisena ja 17 % jokseenkin ongelmallisena. Myönteisimmin seikan ongelmallisuutta arvioivat johtoryhmän jäsenet ja kielteisimmin työalan johtavat viranhaltijat.



KUVIO 41. Puutteellinen seuranta.

Ongelmat sisäisessä tiedottamisessa

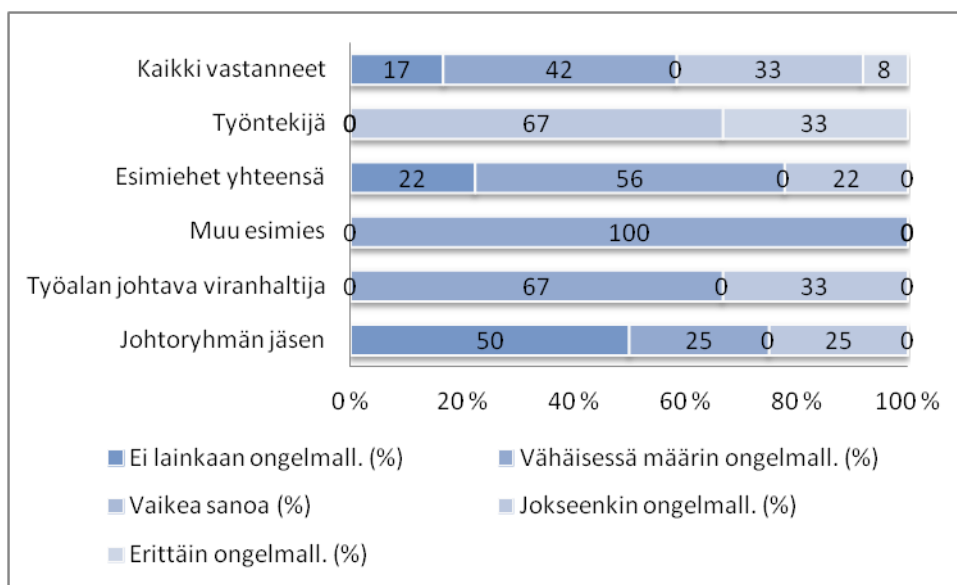
Kuviosta 42 käy ilmi, että ongelmat sisäisessä tiedottamisessa ei ole case-seurakunnassa lainkaan tai on vähäisessä määrin ongelmallinen seikka (75 %, kaikki esimiehet). Kaikista vastanneista 25 % (kaikki työntekijät) piti seikkaa jokseenkin tai erittäin ongelmallisena.



KUVIO 42. Ongelmat sisäisessä tiedottamisessa.

Ongelmat sisäisessä vuorovaikutuksessa

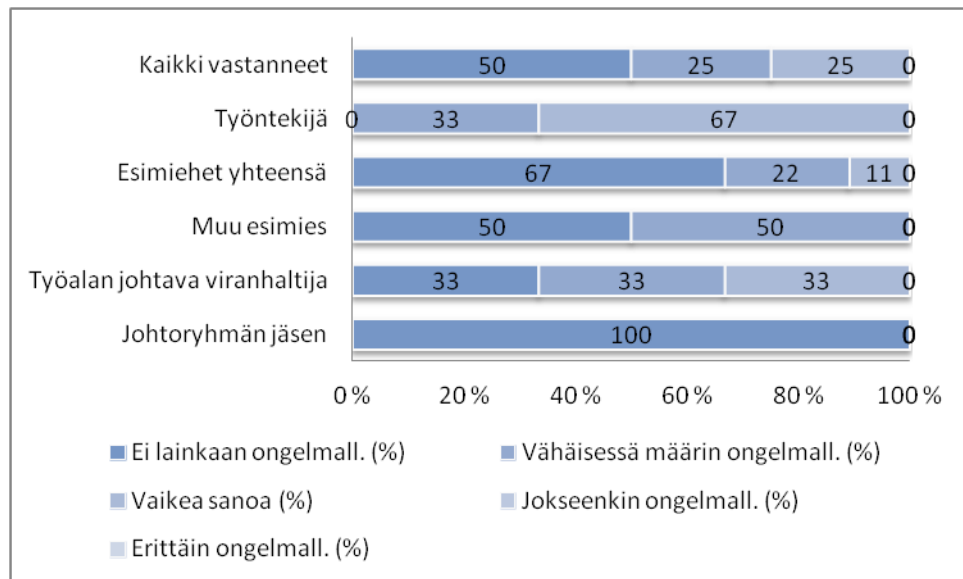
Kuviosta 43 käy ilmi, että kaikista vastanneista 41 % piti seikkaa jokseenkin tai erittäin ongelmallisena, kun taas 59 % piti seikkaa ei lainkaan tai vähäisessä määrin ongelmallisena. Työntekijät (100 %) arvioivat seikan ongelmallisemmaksi kuin muussa asemassa olevat. Muut esimiehet (100 %) arvioivat seikan vähäisessä määrin ongelmalliseksi. Ei lainkaan ongelmalliseksi seikan arvioi 50 % johtoryhmän jäsenistä.



KUVIO 43. Ongelmat sisäisessä vuorovaikutuksessa.

Ylimmän johdon sitoutumattomuus strategiaan

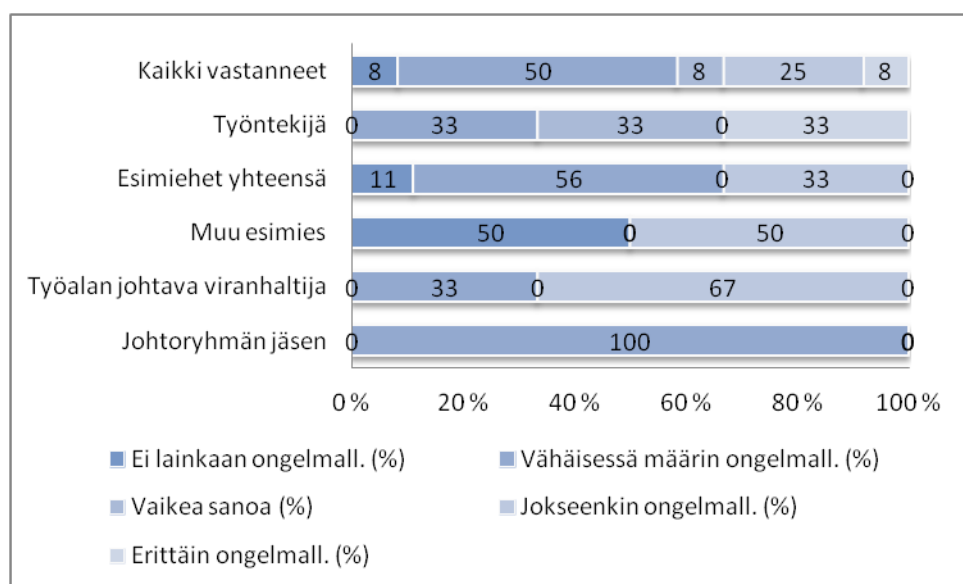
Kuviosta 44 käy ilmi, että kaikista vastanneista 75 % (kaikki johtoryhmän jäsenet, 66 % työalan johtavista viranhaltijoista, kaikki muut esimiehet ja 33 % työntekijöistä) arvioi seikan ei lainkaan tai vähäisessä määrin ongelmalliseksi, kun 25 % (33 % työalan johtavista viranhaltijoista ja 67 % työntekijöistä) oli sitä mieltä, että seikan ongelmallisuutta oli vaikea arvioida.



KUVIO 44. Ylimmän johdon sitoutumattomuus strategiaan.

Puutteellinen yhteistyö

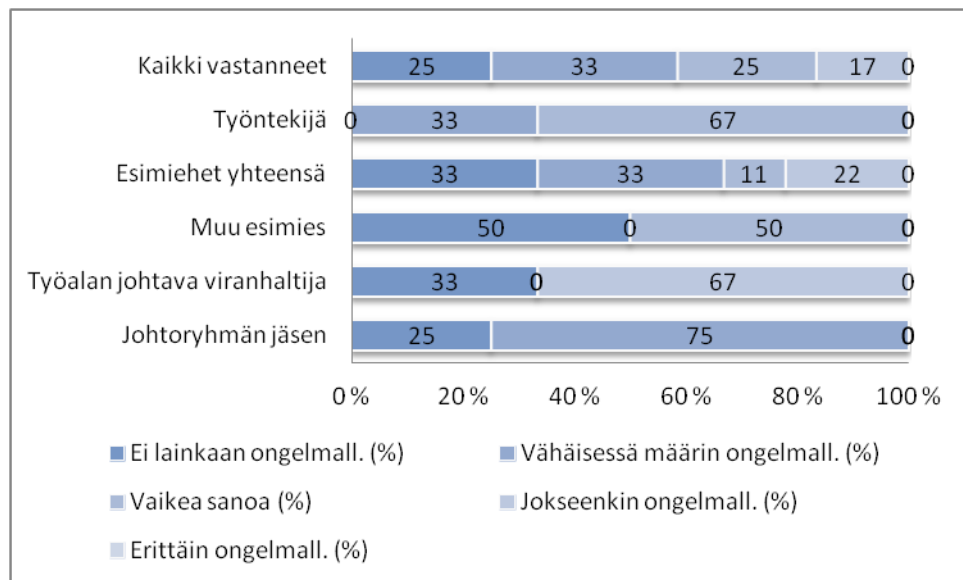
Kuviosta 45 käy ilmi, että kaikista vastanneista 58 % oli sitä mieltä, että puutteellinen yhteistyö ei ollut lainkaan tai oli vähäisessä määrin ongelmallinen seikka. Vastanneista 33 % piti seikkaa jokseenkin tai erittäin ongelmallisena. Ongelmallisimpana seikan arvioivat työalan johtavat viranhaltijat ja vähiten ongelmallisena johtoryhmän jäsenet.



KUVIO 45. Puutteellinen yhteistyö.

Tarvittavaa osaamista ei ole, tai se on puutteellista

Kuviosta 46 käy ilmi, että kaikista vastanneista 58 % piti arvioitavaa seikkaa ei lainkaan tai vähäisessä määrin ongelmallisena. Jokseenkin ongelmalliseksi seikan arvioi 17 % kaikista vastanneista (67 % työalan johtavista viranhaltijoista).

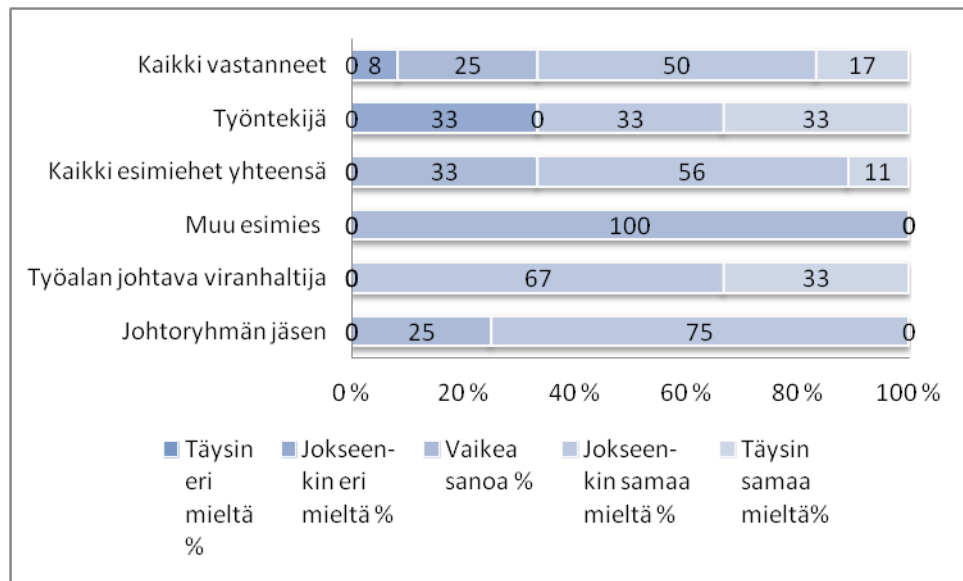


Kuvio 46. Tarvittavaa osaamista ei ole, tai se on puutteellista.

4.5.3 Alkuperäisten näkökulmien soveltuvuus seurakuntaympäristöön

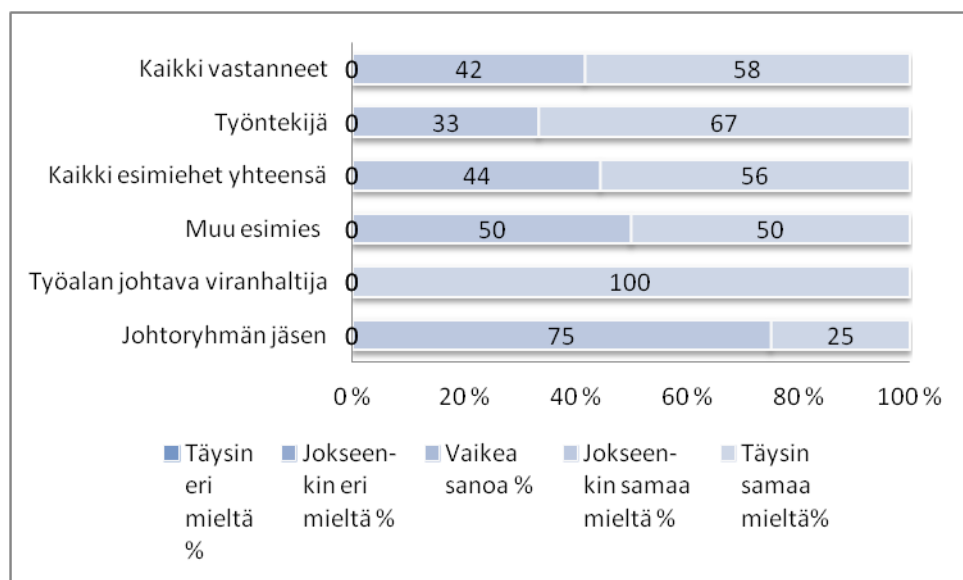
Vastaajia pyydettiin arvioimaan Balanced Scorecardin alkuperäisten näkökulmien soveltuvuutta seurakuntaympäristöön. Vastausten perusteella kaikki alkuperäiset näkökulmat soveltuisivat myös seurakuntaympäristöön paremmuusjärjestyksessä asiakas, oppiminen ja kasvu, sisäiset prosessit ja talous.

Talousnäkökulman soveltuvuutta vastausten mukaan kuvataan kuviossa 47:



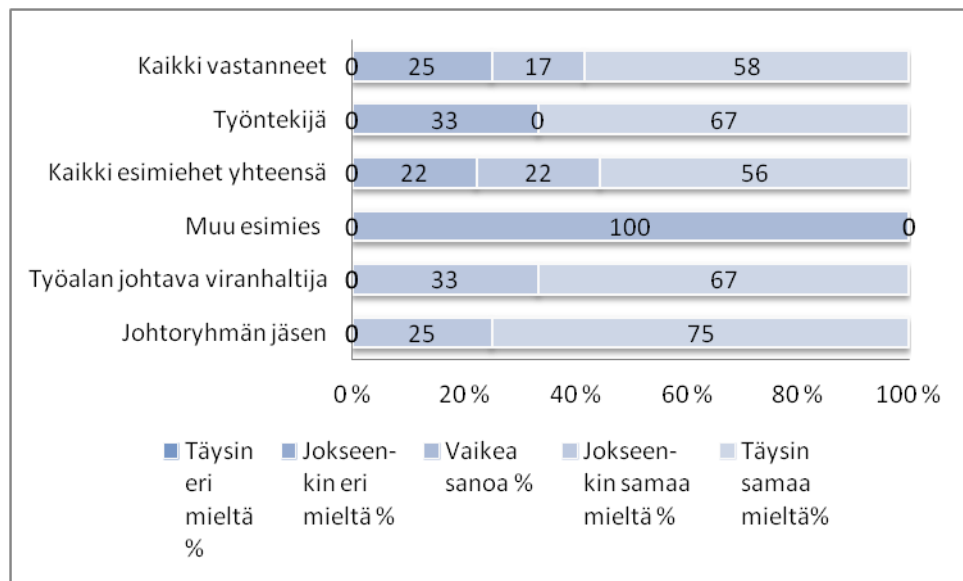
KUVIO 47. Talousnäkökulman soveltuvuus seurakuntaympäristöön.

Vastanneiden näkemykset asiakasnäkökulman soveltuvuudesta seurakuntaympäristöön ilmenevät kuvioista 48:



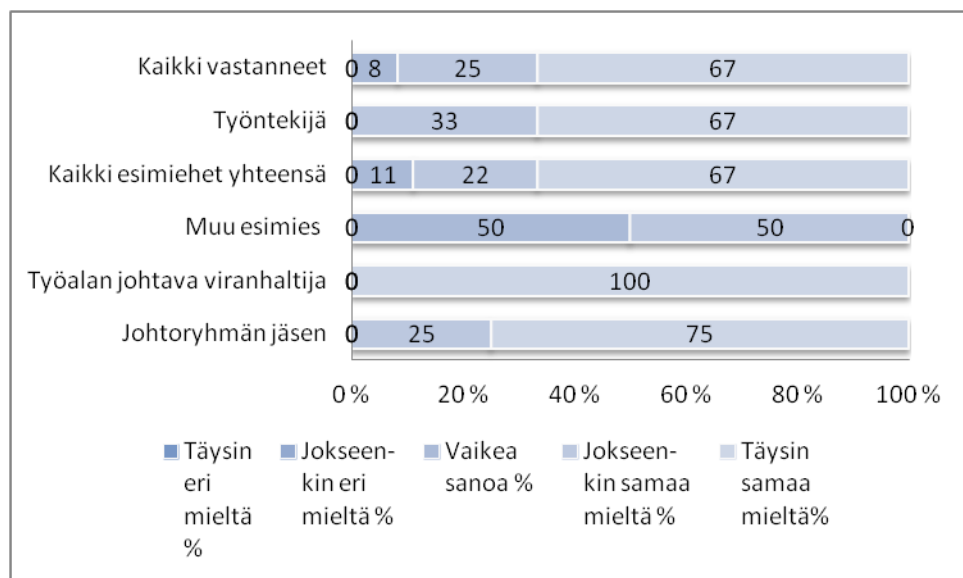
KUVIO 48. Asiakasnäkökulman soveltuvuus seurakuntaympäristöön.

Vastaajien mielipiteet sisäiset prosessit –näkökulman soveltuvuudesta seurakuntaympäristöön käyvät ilmi kuviosta 49:



KUVIO 49. Sisäiset prosessit –näkökulman soveltuvuus seurakuntaympäristöön.

Kuviosta 50 käy ilmi vastanneiden arviot oppiminen ja kasvu –näkökulman soveltuvuudesta seurakuntaympäristöön.



KUVIO 50. Oppiminen ja kasvu -näkökulman soveltuvuus seurakuntaympäristöön.

Kysymykseen, voisiko jokin muu näkökulma soveltua seurakuntaympäristöön paremmin kuin alkuperäiset näkökulmat, saatiin vastaukseksi: ” Esim. seurakuntalainen (asiakas), hallinto (talouden lisäksi), johtaminen ja toiminta. Toiminta ehkä se tärkein!” ja vielä: ”Sisältö.”

4.5.4 Mittareiden soveltuvuus seurakuntaympäristöön

Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa esitettyjen mittareiden soveltuvuuteen seurakuntaympäristöön. Mittarikohtaiset vastausprosentit käyvät ilmi taulukosta 1.

TAULUKKO 1. Mittareiden soveltuvuuden arviointi.

Mittari	Täysin eri mieltä (%)	Jokseen-kin eri mieltä (%)	Vaikea sanoa (%)	Jokseen-kin samaa mieltä (%)	Täysin samaa mieltä (%)	Yhteensä (%)
Kustannukset / seurakuntalainen	0	42	0	50	8	100
Euroa / palvelu	0	42	17	33	8	100
Kirkollisveron suuruus	8	8	8	75	0	100
Maksukyky	8	25	0	42	25	100
Omavaraisuusaste	8	17	0	50	25	100
Kassavirta	0	50	8	33	8	100
Asiakastyytyväisyys	0	0	0	33	67	100
Kirkkoon kuulumisprosentti	8	8	0	42	42	100
Kävijämäärä tilaisuutta kohti	0	17	17	33	33	100
Uusien palveluiden osuus palveluvalikoimasta	0	17	17	58	8	100
Uusien toimintamuotojen osuus toimintavalikoimasta	0	17	17	67	0	100
Henkilöstön tyytyväisyys	0	0	0	42	58	100
Henkilöstön vaihtuvuus	0	25	0	67	8	100
Koulutuspäivät työntekijää kohden	0	17	17	67	0	100
Tuottavuus	8	33	33	25	0	100
Ihmisten kohtaamisen osuus työajasta	0	8	0	58	33	100
Ihmisten kohtaamisen laatu	0	0	8	25	67	100
Tavoitettavuus	0	8	0	33	58	100
Työntekijöiden tyytyväisyys johtajuuteen	0	0	8	42	50	100
Työntekijöiden tyytyväisyys sisäiseen yhteistyöhön	0	0	0	50	50	100

Vastaajilta kysyttiin myös, voisiko jokin muu mittari sopia edellä mainittujen mittareiden sijaan tai lisäksi seurakuntaympäristöön? Eräs vastaajista esitti mittariksi oman ja työyhteisön hengellisen elämän hoitamisen. Muita ehdotuksia ei tullut.

4.5.5 Strategian käytäntöön viemistä edistävät seikat

Vastaajilta kysyttiin, mikä heidän mielestään edistäisi strategian käytäntöön viemistä. Vastauksissa nousivat esille selkeät ja yksiselitteiset painopisteet, yhteistyön kehittäminen eri työalojen kesken, vuorovaikutus ja keskustelu työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välillä, strategian kirjaaminen ymmärrettävään muotoon, oman roolin ymmärtäminen strategian toteuttamisessa, rajaaminen ja seuranta.

”Henkilöstön ja luottamushenkilöiden yhteinen jakaminen, keskustelu ja vuorovaikutus ja strategian ymmärtäminen (kansankieliseksi tekeminen). Ja sitoutuminen strategian toteuttamiseen. Yhteisten painopisteiden ja tavoitteiden löytäminen, toteuttaminen ja niiden seuranta sekä arviointi. Vain sitä kautta strategia jalkautuu ja toteutuu käytännössä.”

”Selkeät, yksiselitteiset ja yli tehtäväalojen ulottuvat painopisteet tietyille ajanjaksolle.”

”Se, että koko henkilöstö saataisiin jollain ihmeen tempulla sytty-mään tälle asialle tai sitten ei.”

”Vain muutama kohta kerrallaan otettaisiin esille.”

”Jos se soveltuisi paremmin kiinteistöpuolen toimintaan.”

4.5.6 Strategian käytäntöön viemistä estävät seikat

Vastaajia pyydettiin myös kertomaan, mikä heidän mielestään voisi estää strategian käytäntöön viemistä. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että *”strategiaa ei pystytäkään jalkauttamaan”*. Toinen kuvaa strategian käytäntöön viemisen olevan *”sillisalaatti, yritetään kerralla liikaa, eikä ymmärretä mistä puhutaan.”* Strategian käytäntöön viemistä estäisi erään vastaajan mukaan *”liian ympäröivää ja laajaa strategiaa ja sen painopisteet”*, ja toisen vastaajan mukaan *”kielteiset asenteet strategiaa kohtaan”*.

”Vaikeasti ymmärrettävä strategia sekä sellainen, mikä ei kosketa lainkaan tai vain vähän omaa työalaa ja omaa työtä. Ja jos ei alusta asti voi, eikä halua olla mukana strategian luomisessa, se ei myöskään ala elää omassa työssä. Oma henkilökohtainen negatiivinen asenne estää myös strategian toteutumista. Johdolla on tässä toteutumisessa suuri rooli.”

”Ainakin se, jos johto ja lähiesimiehet eivät toimi tässä toisiaan ymmärtäen samaan suuntaan ja koko henkilöstöä innostaen. Edellyttäen tietysti sitä, että koko strategiatyöskentely on ensin itse kullekin tullut selväksi ja mielekkääksi.”

Vastaajilta kysyttiin myös, mitä muuta he haluaisivat tuoda esille liittyen strategian käytäntöön viemiseen tai Balanced Scorecardiin. Eräs vastanneista kannusti: *”Rohkeasti vain kokeilemaan seurakuntayhteisössä.”* Eräs vastanneista puolestaan esitti, että olisi hyvä jos *”asiantuntija kävisi asioita läpi pienimmissä porukoissa, jossa voisi asiaa käsitellä rautalangasta vääntäen.”*

Tutkimukseen kuuluu tutkimuksen toteuttamisen ja saatujen vastausten purkamisen lisäksi myös johtopäätösten teko ja tutkimuksen tulosten pohdinta.

4.6 Johtopäätökset ja pohdinta

4.6.1 Tietämys, asenteet ja mielipiteet liittyen Balanced Scorecardiin, mittaamiseen ja strategiaan

Tietämys BSC:sta tai tasapainotetusta mittaristosta vaihtelee riippuen siitä, missä asemassa henkilö on organisaatiossa. Ennen mahdollista Balanced Scorecardin käyttöönottoa henkilökunta asemasta riippumatta tarvitsee tietoa Balanced Scorecardista.

On vaikea arvioida Balanced Scorecardin soveltuvuutta työvälineeksi seurakuntaympäristöön, koska ei ole käytännön kokemuksia saatavilla BSC:n soveltamisesta seurakunnissa. Kuntasektorin, valtionhallinnon ja puolustusvoimien käytännön kokemuksista voisi olla hyötyä arvioitaessa BSC:n soveltuvuutta työvälineeksi seurakuntaympäristöön.

On vaikea arvioida BSC:n hyötyjen merkittävyyttä siihen menevään aikaan ja rahaan nähden. Ei ole kokemusta tai muuta tietoa BSC:sta eikä näin ollen sen hyödyistä.

Seurakunnan hallintoa ja toimintaa voidaan arvioida erilaisin mittarein. Toimintaa mielletään hieman vaikeammin mitattavaksi kuin hallintoa. Lievä varauksellisuus toiminnan mittaamista kohtaan saattaa osittain selittyä teologisilla perusteilla, osittain sillä, että on vaikea mieltää, minkälaisilla mittareilla seurakunnan toimintaa voitaisiin mitata.

Arvioitaessa seurakunnan hallintoa ja toimintaa erilaisin mittarein, voidaan tuloksista tehdä johtopäätöksiä. Johtopäätösten tekeminen toiminnan mittaustuloksista on vaikeampaa kuin hallinnon mittaustuloksista. Esimerkiksi minkälainen johtopäätös tulisi tehdä siitä, että jumalanpalvelusten osallistujamäärät laskevat vuosi vuodelta? Jumalanpalvelus on kuitenkin seurakunnan toiminnan keskipiste.

Eri seurakuntia on mahdollista vertailla keskenään, ja eri seurakuntien eroista ja yhteneväisyyksistä on mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Vertailtaessa eri seurakuntia keskenään tulisi kuitenkin ottaa huomioon seurakuntien koko. Jos pientä ja suurta seurakuntaa verrataan keskenään, tulokset eivät todennäköisesti ole kovin luotettavia. Olisikin varmasti mielekkäämpää verrata samankokoisia seurakuntia keskenään. Kirkko kokoaa koko ajan tilastotietoa eri seurakunnista liittyen talouteen, toimintaan ja väestökirjanpitoon. Kootuista tiedoista on helppo etsiä tietoa esimerkiksi jäsenyyden kehittymisestä myös seurakunnan koon mukaan.

On todennäköistä, että BSC ei pelkästään lisää paperityötä. Mittarit helpottaisivat strategian käytäntöön viemistä ja strategian toteutumisen seurantaan. Myös Jormakan (2010, 13) ja seurakuntien strategiaoppaan (2009, 40–41) mukaan mittareita tarvitaan strategioiden toteutumisen mittaamiseksi ja strategiaprosessin jatkuvuuden edistämiseksi.

Voidaan varovaisesti todeta, että seurakuntalaisten näkökulma näkyy visiossa ja strategiassa jossain määrin, ja että seurakuntalaiset tuovat itse seurakuntalaisten näkökulman strategiaprosessiin case-seurakunnassa. Strategiaprosessiin osallistui myös seurakunnan luottamushenkilöitä, jotka edustavat seurakuntalaisia. Luottamushenkilöt ovat aktiivisia seurakuntalaisia, mutta miten saisi passiivisempien seurakuntalaisten näkökulman selville? Yhtenä ratkaisuna voisi olla kaikkia seurakuntalaisia koskeva kysely, jonka voisi toteuttaa esimerkiksi Internet-sivuilla. Tällöin tosin ulkopuolelle jäisivät ne, jotka eivät käytä tietokonetta lainkaan. Toisena ratkaisuna voisi olla puhelinkysely seurakuntalaisille ja kolmantena avoin strategialta seurakuntalaisille. Voidaan tosin kysyä, kuinka moni passiivisista seurakuntalaisista tulisi strategialtaan?

Asemalla näyttäisi olevan merkitystä siihen, miten tuntee voivansa vaikuttaa seurakunnan strategiaan. Strategia mielletään usein pelkästään johdon asiaksi, ja se jää työntekijöille helposti vieraaksi. Strategia on kuitenkin organisaation kaikkien jäsenten asia. Strategiatyöskentely Hollolan seurakunnassa toteutettiin johdon, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyönä, joten tuntuu oudolta, että 67 % työntekijöistä ei tuntenut voivansa vaikuttaa seurakunnan strategiaan. Toisaalta tämä voi selittyä sillä, että strategia on melko vieras aihe tukisektorilla.

Voidaan varovaisesti todeta, että Hollolan seurakunnassa on suhteellisen paljon osaamista, jotta strategiaan liittyvistä asioista voidaan keskustella koko organisaatiossa. Voidaan myös varovaisesti sanoa, että Hollolan seurakunnan organisaattiorakenne tukee laadittua strategiaa jonkin verran.

Oma rooli strategian toimeenpanossa on selkeämpi esimiehille kuin työntekijöille. Strategiaa pitää selventää organisaatiossa. Strategian riittävä konkretisointi auttaa ymmärtämään oman roolin strategian toimeenpanossa. Laaditun strategian konkretisointi selkeiksi toimintaohjelmiksi on Hollolan seurakunnassa puutteellista. Tarvitaan lisää konkretisointia. Konkretisointi on vaikeaa, mikäli strategia on jo alun perin liian ympäröivästi muotoiltu.

Strategian toimeenpanon valvontaa tulisi tehostaa Hollolan seurakunnassa. Hollolan seurakunnassa laadittua strategiaa voidaan pitää suhteellisen uskottavana.

Esimiehet näyttäisivät olevan työntekijöitä sitoutuneempia laadittuun strategiaan. Tämä tukee aiemmin käsitellyn, tunnen voivani vaikuttaa seurakunnan strategiaan – väittämän vastauksia, joiden mukaan esimiehet tunsivat voivansa vaikuttaa seurakunnan strategiaan enemmän kuin työntekijät. Sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi se, miten kokee saaneensa vaikuttaa strategiaan.

Hollolan seurakunnassa toiminta- ja taloussuunnittelulla on yhteys strategiaan. Yhteyttä tulisi kuitenkin vielä selventää ainakin työalan johtavien viranhaltijoiden kohdalla. Kirkkoherranviraston toimistonhoitajana tämän tutkimuksen tekijä toteaa, että työalojen toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnassa on ohjeistettu huomioimaan seurakunnan strategia sekä kulloinkin valitut painopistealueet.

4.6.2 Esitettyjen seikkojen ongelmallisuuden arviointi

Strategia ja painopisteet koetaan jokseenkin ongelmallisen epäselviksi case-seurakunnassa. Vastaajan asemalla näyttäisi olevan vaikutusta siihen, miten ongelmallisena strategian ja painopisteiden epäselvyyden kokee. Johtoryhmän jäsenille strategia ja painopisteet näyttäisivät olevan selvempiä kuin muille. Strategiaa ja painopisteitä tulisi selventää koko organisaatiossa.

Organisaatorakenteen jäykkyys on vähäisessä määrin ongelmallinen case-seurakunnassa. Organisaation jäykkyys merkitsee sitä, että suunnan muutokset ovat seurakuntaympäristössä hitaampia kuin liike-elämässä. Muutokset edellyttävät käsittelyä hallintoelimissä.

Päivittäisen työn hallitsevuus ja puutteelliset johtajuustaidot case-seurakunnassa eivät ole merkittävässä määrin ongelmallisia seikkoja. Tutkimuksen tekijän oma kokemus kirkkoherranviraston toimistonhoitajana on, että case-seurakunnassa esimiehiä tuetaan johtajuustaidoissa monella tapaa. Esimiehiä koulutetaan kirkon omassa johtamiskoulutuksessa (KIRJO-koulutukset), jota on tarjolla kaikille esimiestehtävissä työskenteleville.

Taloudellisten resurssien niukkuus ei tällä hetkellä ole ongelmallinen seikka Hololan seurakunnassa. Tutkimuksen tekijä huomauttaa tässä kohden, että taloudellisten resurssien riittävyyttä ei voi pitää itsestään selvänä asiana. Kirkko ja seurakunnat saavat tulonsa pääosin verotuloina. Mikäli jäsenkato kiihtyy, pienenevät myös verotulot.

Omien työalojen etujen ajamista voidaan case-seurakunnassa pitää jokseenkin ongelmallisena seikkana, johon tulisi kiinnittää huomiota. Ehkä ratkaisuna voisi olla eri työalojen toimintojen yhdensuuntaistaminen seurakunnan yhteisen strategian kanssa. Kun työalat laativat toiminta- ja taloussuunnitelmansa seurakunnan yhteiseen strategiaan ja painopisteisiin nojautuen, työalojen yhdensuuntaistaminen tapahtuisi miltei itsestään.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö on case-seurakunnassa jossain määrin ongelmallinen seikka. Seikan ongelmallisuutta voi olla vaikea arvioida, koska toimintaympäristön muutoksista ei tutkimuksen tekijän kokemusten perusteella puhuta organisaatiossa. Työalojen toimintaympäristön muutoksista puhuminen jää helposti työalojen sisälle ja tulee viestittyä organisaatiossa lähinnä ylöspäin. Jonkin työalan toimintaympäristön muutoksilla voi olla kuitenkin vaikutusta muidenkin työalojen ja koko seurakunnan toimintaympäristöön. Case-organisaatiossa tulisi lisätä keskustelua toimintaympäristön muutoksista yli työalarajojen.

Puutteellinen suunnittelu ja seuranta eivät ole case-seurakunnassa merkittävässä määrin ongelmallisia seikkoja. Case-seurakunnan strategia-asiakirjan mukaan strategian toteutumista seuraavat työntekijät ja luottamushenkilöt tarvittaessa ja vähintään kahden vuoden välein. (Hollolan seurakunnan strategia-asiakirja.) Sisäisen tiedottamisen ja sisäisen vuorovaikutuksen ongelmat eivät ole merkittävässä määrin ongelmallisia seikkoja case-organisaatiossa.

Ylimmän johdon sitoutumattomuus strategiaan ei ole ongelmallinen seikka case-organisaatiossa. Ylimmän johdon sitoutumista strategiaan on sitä vaikeampi arvioida, mitä alemmassa asemassa vastaaja on. Voidaankin kysyä miten ylimmän johdon sitoutuminen strategiaan näkyy organisaation eri tasoilla ja miten sen näkyvyyttä voisi lisätä?

Puutteellinen yhteistyö ei ole merkittävässä määrin ongelmallinen seikka case-organisaatiossa, kuten ei myöskään tarvittavan osaamisen puuttuminen tai sen puutteellisuus.

Vastauksia kootessa tutkimuksen tekijä kiinnitti huomiota siihen, miten paljon seikkoja pidettiin vähäisessä määrin ongelmallisina. Tutkimuksen tekijä pohtiikin, piileekö näissä hiljainen signaali, johon pitäisi suhtautua vakavasti? Kuinka paljon tai vähän tarvitaan, että vähäisessä määrin ongelmallinen seikka kehittyy joksikin ongelmalliseksi ja siitä erittäin ongelmalliseksi?

Pohtiessaan Balanced Scorecardin soveltuvuutta seurakuntaympäristöön tutkimuksen tekijä analysoi sitä sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien, sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien nelikentässä ja kokosi tulokset taulukkoon numero 2.

TAULUKKO 2. Seurakuntaympäristön BSC:n SWOT-analyysi.

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • BSC:stä löytyy paljon esimerkkejä myös julkisen sektorin osalta. • Auttaa selventämään visiota, strategiaa ja painopisteitä. • Lisää strategian ymmärtämistä. • Helpottaa sitoutumista strategiaan. • Helpottaa strategian käytäntöön viemistä, toteutumista ja seurantaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC:stä ei löydy käytännön esimerkkejä seurakuntaympäristöstä. • Resurssien riittävyys BSC:n laatimiseen ja käyttöönottamiseen. • Osaamisen riittävyys BSC:n laatimiseen ja käyttöönottamiseen.
Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Myönteinen vaikutus seurakunnan imagoon, kun visio, strategia ja painopisteet ovat selkeät. • Seurakuntalaiset aktivoituvat mukaan seurakunnan toimintaan -> vapaaehtoistyön vahvistuminen. • Kirkosta eroaminen vähenee ja kirkkoon liittyminen lisääntyy. • Myönteinen vaikutus verotulojen kertymiseen ja seurakunnan talouteen. 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC:n laadinnassa epäonnistuminen: visio, strategia ja painopisteet jäävät edelleen epäselviksi. • Strategiaa ei kyetä viemään käytäntöön ja se jää toteutumatta. • Vaikea saada ihmisiä mukaan seurakunnan toimintaan -> vapaaehtoistyön heikentyminen. • Kirkosta eroaminen lisääntyy. • Verotuloja kertyy vähemmän. • Seurakunnan talous heikkenee. • Toimintaa joudutaan supistamaan.

4.6.3 Mittareiden soveltuvuus seurakuntaympäristöön

Parhaiten seurakuntaympäristöön näyttäisivät sopivan mittarit asiakastyytyväisyys, työntekijöiden työtyytyväisyys, työntekijöiden tyytyväisyys sisäiseen yhteistyöhön, ihmisten kohtaamisen laatu, tavoitettavuus, työntekijöiden tyytyväisyys johtajuuteen ja ihmisten kohtaamisen osuus työajasta. Huonoiten seurakuntaym-

päristöön näyttäisivät sopivan mittarit tuottavuus, euroa/palvelu, kassavirta, ja kustannukset/seurakuntalainen.

4.6.4 Strategian käytäntöön viemisen edistäminen

Strategian käytäntöön viemisen edistämiseksi case-organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota yhteistyön kehittämiseen eri työalojen kesken ja vuorovaikutuksen mahdollistamiseen ja edistämiseen henkilöstön ja luottamushenkilöiden välillä. Strategian laadinnassa tulisi kiinnittää huomiota rajaamiseen ja ymmärrettävyyteen. Painopisteiden valinnassa tulisi kiinnittää huomiota selkeyteen ja yksiselitteisyyteen. Strategian käytäntöön viemisessä on tärkeää oman roolin ymmärtäminen ja seuranta. Johdon ja lähiesimiesten samaan suuntaan toimimista tulisi edistää jatkuvalla vuorovaikutuksella ja keskustelulla strategiaan liittyvistä asioista. Vastauksissa nousi esille myös asenteiden merkitys strategian käytäntöön viemisessä. Kielteiset asenteet strategiaa kohtaan estävät ja myönteiset edistävät strategian käytäntöön viemistä. Asenteisiin voisi vaikuttaa viestinnällä, dialogisella vuorovaikutuksella, koulutuksella ja osallistumisella. Vuorovaikutuksen, dialogin, asenteiden, koulutuksen ja osallistumisen merkitys on tullut esille myös aiemmissa tutkimuksissa ja teoriaosuuden kirjoissa (mm. Metsämuuronen 2008, 111; David 2009, 47; Mäenpää 2009, 2, 84).

4.6.5 Kirkkoherranviraston Balanced Scorecard -hahmottelua

Kirkkoherranvirasto on pieni yksikkö Hollolan seurakunnassa. Sen toimintaa säätelevät lainsäädännön eri pykälät. Teoriaosuuden mukaan yhden organisaation pienemmissä yksiköissä ei välttämättä tarvitsisi ottaa kaikkia näkökulmia käyttöön.

Kirkkoherranviraston Balanced Scorecardin näkökulmat voisivat tutkijan mielestä olla asiakas-, oppiminen ja kasvu ja sisäiset prosessit. Talousnäkökulman voisi tutkijan mielestä jättää pois kirkkoherranviraston Balanced Scorecardista, tai se

voisi olla mukana siten, että siinä tavoitteena olisi toiminnan toteuttaminen taloudellisesti.

Taloudellisen näkökulman tavoite voisi olla toiminnan toteuttaminen taloudellisesti ja mittarina talousarvion toteutumisraportit kuukausittain.

Asiakasnäkökulman tavoitteena voisivat olla laadukas asiakaspalvelu ja tavoitettavuus. Mittareina voisivat olla asiakaspalautteet, työntekijöiden itsearviointi palvelun laadusta, poikkeavien aukioloaikojen määrä kuukaudessa ja/tai vuodessa.

Sisäiset prosessit – näkökulman yhtenä tavoitteena voisi olla todistuspalvelun nopeus ja mittarina voisi olla toimitusaika (esimerkiksi enintään 10 päivää).

Oppiminen ja kasvu – näkökulman tavoitteina voisi olla työntekijän työhyvinvointi ja työntekijän työmotivaatio. Mittareita voisivat olla esimerkiksi sairauspoissaolot työntekijää kohti, työtyytyväisyys ja koulutuspäivät työntekijää kohti. Mittaustapana voisi olla työtyytyväisyys- ja hyvinvointikysely, sairauspoissaolot saisi henkilöstöhallinnosta, koulutuspäivät ilmenisivät koulutussuunnitelmista.

4.6.6 Tutkimustulosten reliaabelius ja validius

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos samaa henkilöä eri kerroilla tutkittaessa saadaan sama tulos. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–214.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeella kerätty aineisto, sen analysointi ja tehdyt johtopäätökset vahvistavat aiemmissa tutkimuksissa ja teoriaosuudessa esiin tulleiden seikkojen (vuorovaikutus, dialogi, osallistuminen viestintä, asenteet ja koulutus) merkitystä onnistuneelle strategiatyölle ja strategian käytäntöön viemiselle.

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius merkitsee sitä, että kuvaus ja siihen liitetyt selitykset ja tulkinnat sopivat yhteen. Validiutta voidaan tarkentaa triangulaatiolla eli käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ei rakennu pelkästään yhdelle teorialle, vaan tutkittavaa asiaa lähestytään eri teorioiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen empiriaosuudessa on kerätty sekä laadullista että määrällistä tietoa kolmea eri kysymystyyppiä käyttäen. Kyselylomakkeen lisäksi ongelman ratkaisemiseksi on hyödynnetty myös tutkimuksen tekijän kokemuksia ja havaintoja, sekä kirkon ja seurakunnan aineistoja.

5 YHTEENVETO

Suomen ev.lut. kirkko ja sen seurakunnat elävät keskellä alati muuttuvaa toimintaympäristöä. Muutospaineita aiheuttavat kuntarakenteiden muutosten lisäksi mm. jäsenkato. Monen seurakunnan talous on huonontunut ja toimintaa ja taloutta on suunniteltava ja seurattava entistä tarkemmin. Kirkkohallituksen myötävaikutuksesta seurakunnissa on laadittu ja laaditaan strategioita. Strategiatyöskentely ja siihen liittyvät termit ovat seurakuntien työntekijöille vielä vieraita ja on vaarana, että strategia jää pelkiksi kauniiksi korulauseiksi paperille.

Osana Hollolan seurakunnan työyhteisöä tutkija on päässyt seuraamaan ja osallistumaan strategiatyöskentelyyn Hollolan seurakunnassa. Case-seurakunnan strategiatyöskentelyssä on tutkimuksen tekijän mielestä paljon hyvää. Hollolan seurakunnan työntekijät, esimiehet ja luottamushenkilöt ovat yhdessä osallistuneet laajasti strategiaprosessiin, jossa on analysoitu toimintaympäristöä, käsitelty missio, arvot, visio ja laadittu strategia vision toteuttamiseksi. (Hollolan seurakunnan strategia-asiakirja.) Tutkimuksen tekijän oma kokemus on, että strategian muuntaminen konkreettisiksi tavoitteiksi mielletään vaikeaksi ja jätetään helposti kesken. Strategian käytäntöön viemiseen tulisikin case-seurakunnassa kiinnittää huomiota. Strategian käytäntöön viemistä voidaan tukea ja tehostaa erilaisin keinoin ja apuvälinein, joista yhtenä esimerkkinä on Balanced Scorecard.

Aiempien tutkimusten ja teorian mukaan Balanced Scorecard soveltuu myös julkisiin organisaatioihin. Balanced Scorecardia sovelletaan niin valtionhallinnossa kuin myös kuntasektorilla. Mittaamisesta on puhuttu myös kirkossa. Taloudellisia ja hallinnollisia asioita mielletään helpommaksi mitata kuin toiminnallisia asioita.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli: Miten Balanced Scorecard soveltuisi strategisen johtamisen työkaluksi Suomen ev.-lut. kirkon seurakunnassa, ja miten sen käyttöön otossa voisi parhaiten onnistua? Teoria- ja empiriaosuudet osoittavat, että Balanced Scorecard soveltuisi hyvin johtamisen työkaluksi case-seurakunnassa. Balanced Scorecardin onnistunut käyttöönotto edellyttäisi koko henkilöstön laajamittaista koulutusta, johon myös luottamushenkilöt osallistuisi-

vat. Parhaiten Balanced Scorecard onnistuisi laatimalla ensin yhteinen tulokortti koskien koko seurakuntaa. Tämän jälkeen laadittaisiin eri työaloille ja – yksiköille omat yhteisestä tulokortista johdetut tulokortit, joista sitten olisi mahdollista johtaa jopa jokaiselle työntekijälle omat tulokortit.

Ensimmäisenä alakysymyksenä tutkimuksessa oli: Mitä on strategian onnistunut käytäntöön vieminen seurakunnassa, ja asettaako seurakunnan organisaatio- ja hallintorakenne strategian käytäntöön panemiselle erityisiä ehtoja ja mitä ne ovat? Strategian onnistunut käytäntöön vieminen seurakunnassa on sitä, että jokainen tietää seurakunnan strategian ja tietää miten toimia ja toimii siten, että strategian on mahdollista toteutua. Seurakunnan organisaatio- ja hallintorakenne asettaa strategian käytäntöön panemiselle erityisinä ehtoina sen, että valtuuston on hyväksyttävä strategia, ja että käytäntöön paneminen on huomioitava työ- ja tehtäväalueiden toiminta- ja taloussuunnitelmissa. Nopeat muutokset strategian toteutuksessa eivät seurakunnassa ole yhtä mahdollisia kuin liike-elämässä.

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli: Miten strategian käytäntöön vieminen on toteutunut case-seurakunnassa, onko toteutumista mitattu jollakin tavoin ja miten, entä miten strategian käytäntöön viemistä ja toteutumista voisi kehittää? Kyselyyn saatujen vastausten perusteella strategian käytäntöön vieminen on jäänyt case-seurakunnassa kesken, koska esim. strategiaa ei ole konkretisoitu selkeiksi toimenpiteiksi. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, että toteutumista on vaikea mitata, on vaikea mitata ei-konkreettisia asioita. Strategian käytäntöön viemistä ja toteutumista voisi kehittää selkeillä ja yksiselitteisillä painopisteillä, yhteistyöllä eri työalojen kesken, työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välisellä vuorovaikutuksella, strategian kirjaamisella ymmärrettävään muotoon, oman roolin ymmärtämisellä, rajaamisella ja seurannalla.

Tutkimuksen kolmantena alakysymyksenä oli: Miten alkuperäiset Balanced Scorecardin näkökulmat soveltuisivat seurakuntaympäristöön, ja minkälaiset mittarit voisivat soveltua seurakuntaympäristöön? Saatujen vastausten perusteella kaikki alkuperäiset näkökulmat soveltuisivat seurakuntaympäristöön. Parhaita mittareita seurakuntaympäristöön olisivat vastaajien mukaan asiakastyytyväisyys, työntekijöiden työtyytyväisyys, työntekijöiden tyytyväisyys sisäiseen yhteistyöhön, ihmi-

sen kohtaamisen laatu, tavoitettavuus, työntekijöiden tyytyväisyys johtajuuteen ja ihmisten kohtaamisen osuus työajasta.

Kirkkoherranviraston lähiesimiehenä tutkija koki tutkimuksen mielekkääksi ja hyödylliseksi omalle työlleen. Tutkijan laatima kirkkoherranviraston Balanced Scorecard – hahmotelma luo pohjan strategian käytäntöön viemiselle kirkkoherranviraston arjessa. Näkökulmia ja mittareita tulisi harkita vielä yhdessä esimerkiksi kirkkoherranviraston palaverissa. Näkökulmien selkeät mittarit ja mittaus-tavat auttaisivat kirkkoherranviraston työntekijöitä mieltämään, mitä heiltä odote-taan ja etsimään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kirkkoherranviraston toi-mistosihteerien vastaukset osoittivat selkeästi, että virastossa tarvitaan tietoa stra-tegia-asioista.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin Balanced Scorecardin soveltuvuutta johtamisen työkaluna Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntaan. Soveltuvuutta tar-kasteltiin case-seurakunnan kautta. Ainakin case-seurakuntaan Balanced Score-card tutkimuksen mukaan voisi soveltua. Tämän tutkimuksen perusteella ei kui-tenkaan voida sanoa, että tulokset ja johtopäätökset olisivat yleistettävissä kaik-kiin seurakuntiin.

Mielenkiintoisena jatkotutkimushankkeena voisi olla Balanced Scorecardin laati-minen ja sen käyttöönoton suunnittelu ja toteuttaminen seurakuntaympäristössä.

Tutkimuksen tekijä suosittelee, että case-seurakunnassa keskitytään strategian toteuttamiseen ja vakavasti harkitaan Balanced Scorecardia avuksi seurakunnan vision ja strategian suuntaamiseksi käytännön toiminnoiksi. Strategia toteutuu tai jää toteutumatta työelämän arjessa, siksi sen käytäntöön viemistä tulee aktiivisesti suunnitella, johtaa ja seurata.

LÄHTEET

- Balanced Scorecard valtionhallinnossa. Balanced Scorecard Forum 2000. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2001. Saatavilla:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/8666_fi.pdf [Viitattu 30.10.2011.]
- David, F.R. 2009. Strategic Management: concepts and cases. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.
- Drucker, P.F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hollolan seurakunnan Internet-sivut osoitteessa www.hollolanseurakunta.fi
- Hollolan seurakunnan strategia 2015, Yhdessä Pyhässä ja arjessa
- Jormakka, T. 2009. Erilaisia reitinvalintoja. Strategisen työskentelyn tilanne seurakunnissa syksyllä 2008. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisuja 16](http://www-julkaisuja.16).
Sähköisesti saatavilla:
[http://apostoli6.evl.fi/julkaisut.nsf/0/DE2A5F511B5C6DD3C22576A5003B2A8F/\\$file/16_jormakka.pdf](http://apostoli6.evl.fi/julkaisut.nsf/0/DE2A5F511B5C6DD3C22576A5003B2A8F/$file/16_jormakka.pdf) [Viitattu 29.10.2011.]
- Jormakka, T. 2010. Ohjaako yhteinen näky? Strategisen työskentelyn tilanne ja Meidän kirkko –strategian toteutumisen edistyminen seurakunnissa syksyllä 2010. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisuja 22](http://www-julkaisuja.22). Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
Sähköisesti saatavilla:
[http://apostoli2.evl.fi/julkaisut.nsf/0/D385492E5EB2946EC22577FC003A5EB2/\\$file/www22.pdf](http://apostoli2.evl.fi/julkaisut.nsf/0/D385492E5EB2946EC22577FC003A5EB2/$file/www22.pdf) [Viitattu 23.10.2011.]

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1996a. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 74, 1, pp. 75-85. Saatavilla: <http://mtsu32.mtsu.edu:11409/698/articles/698-UsingtheBalancedScorecard.pdf> [Viitattu 22.10.2010.]

Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1996b. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review 39, 1, pp. 53-79. Saatavilla: <http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?RQT=568&VInst=PROD&VName=PQD&VType=PQD&Fmt=6&did=10508873&TS=1282418463&fromjs=1> [Viitattu 21.8.2010]

Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 2001. Balance without profit. Financial Management; January. <http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?index=38&did=66830922&SrcMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1319966934&clientId=52833> [Viitattu 30.10.2011.]

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum. Englanninkielinen alkuteos: Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. 2006. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum. Englanninkielinen alkuteos: The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business School Publishing.

KIRKKO 2020. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2010:7. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kirkkolaki 1054/1993. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>

Kirkkojärjestys 1055/1993. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055>

Kirkon tilastollinen vuosikirja 2010. Kirkkohallituksen erillisjulkaisuja, 2011.

Saatavilla:

[http://apostoli6.evl.fi/julkaisut.nsf/0/554B858BBB426AA7C2257912002B347D/\\$file/vuosikirja_2010.pdf](http://apostoli6.evl.fi/julkaisut.nsf/0/554B858BBB426AA7C2257912002B347D/$file/vuosikirja_2010.pdf) [Viitattu 30.10.2011]

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mintzberg, H. 1987a. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Management Review; Fall 1987;30,1, pp. 11-24. Saatavilla:

<http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?index=11&did=288658&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1319408254&clientId=52833>. [Viitattu 23.10.2011.]

Mintzberg, H. 1987b. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Review; Fall 1987;30,1, pp. 25- 31.

Saatavilla: <http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?index=10&did=288659&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1319407988&clientId=52833>. [Viitattu 23.10.2011.]

Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Strategiaopas seurakunnille. Suomen ev.lut.kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5. Saatavilla:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BC05BD4975FC8DE3C22576C7004162B5/\\$FILE/Strategiaopas%20PDF.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BC05BD4975FC8DE3C22576C7004162B5/$FILE/Strategiaopas%20PDF.pdf) [Viitattu 22.8.2010]

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Internet-sivut www.evl.fi.

Tampereen hiippakunnan Internet-sivut www.tampereenhiippakunta.fi

Tarkka, R-S., Östring, L. 2001. Strateginen suunnittelu ja johtaminen. Teoksessa Turunen, R. (toim.) Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita Oyj, 143 – 152.

LIITTEET

LIITE 1/1

Kysely strategian jalkauttamiseen liittyen

Asema organisaatiossa

- ☐ johtoryhmän jäsen
- ☐ työalan johtava viranhaltija
- ☐ muu esimies
- ☐ työntekijä

Sektori, jota edustaa

- ☐ toiminnallinen sektori (mm. papit, kanttorit, diakoniatyö, lapsityö, nuorisotyö)
- ☐ tukisektori (toimisto)
- ☐ tukisektori (kiinteistö, hautausmaa ja leirikeskus)

Kokemus nykyisessä tehtävässä

- ☐ alle 4 vuotta
- ☐ 4-10 vuotta
- ☐ yli 10 mutta alle 20 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

Ikä

- ☐ 20-30 vuotta
- ☐ 31-40 vuotta
- ☐ 41-50 vuotta
- ☐ yli 50 vuotta

Tutkinto (viimeisin suoritettu tutkinto)

- ☐ ylempi korkeakoulututkinto
- ☐ alempi korkeakoulututkinto
- ☐ ammattikorkeakoulututkinto
- ☐ ammatillinen tutkinto
- ☐ ylioppilastutkinto
- ☐ lukio
- ☐ muu

Ota ystävällisesti kantaa seuraaviin väittämiin

	Olen täysin eri mieltä	Olen jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Olen jokseenkin samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
Tiedän, mikä Balanced Scorecard tai tasapainotettu mittaristo on.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced Scorecard soveltuu työvälineeksi seurakuntaymäristöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced Scorecardin hyödyt siihen menevään aikaan ja rahaan nähden ovat merkittäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurakunnan hallintoa on mahdollista arvioida erilaisin mittarein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurakunnan toimintaa on mahdollista arvioida erilaisin mittarein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikäli seurakunnan hallintoa arvioidaan erilaisin mittarein, on tuloksista mahdollista tehdä johtopäätöksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikäli seurakunnan toimintaa arvioidaan erilaisin mittarein, on tuloksista mahdollista tehdä johtopäätöksistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

On mahdollista vertailla eri seurakuntia keskenään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri seurakuntien eroista ja yhteneväisyyksistä on mahdollista tehdä johtopäätöksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced Scorecard pelkästään lisää paperityötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittarit helpottavat strategian käytäntöön viemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittarit helpottavat strategian toteutumisen seuranta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurakuntalaisten näkökulma näkyy visiossa ja strategiassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurakuntalaiset tuovat itse seurakuntalaisten näkökulman strategiaprosessiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen voivani vaikuttaa seurakunnan strategiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurakunnassamme on riittävä osaamista, jotta strategisista asioista voidaan keskustella koko organisaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurakuntamme organisaatiorakenne tukee laadittua strategiaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän omaan roolini strategian toimeenpanossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurakunnassamme laadittu strategia on konkretisoitu selkeiksi toimintaohjelmiksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian toimeenpanoa valvotaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon laadittuun strategiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut laadittuun strategiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminta- ja taloussuunnittelulla on yhteys strategiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi seuraavien seikkojen ongelmallisuutta strategian toteuttamiseen liittyen Hollolan seurakunnassa:

	Ei lainkaan ongelmall.	Vähäisessä määrin ongelmall.	Vaikea sanoa	Jossain määrin ongelmall.	Erittäin ongelmall.
Strategina ja painopisteiden epäselvyys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäykkä organisaatorakenne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisen työn hallitsevuus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutteelliset johtajuustaidot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niukat taloudelliset resurssit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien työalojen etujen ajaminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeasti muuttuva toimintaympäristö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutteellinen suunnittelu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutteellinen seuranta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmat sisäisessä tiedottamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmat sisäisessä vuorovaikutuksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon sitoutumattomuus strategiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutteellinen yhteistyö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittavaa osaamista ei ole tai se on puutteellista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavat alkuperäiset näkökulmat soveltuisivat seurakuntaympäristöön erinomaisesti.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Talous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäiset prosessit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppiminen ja kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voisiko jokin muu näkökulma soveltua seurakuntaympäristöön paremmin kuin alkuperäiset näkökulmat? Mikä tai mitkä?

Seuraavat mittarit soveltuvat hyvin seurakuntaympäristöön:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kustannukset / seurakuntalainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Euroa / palvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirkollisveron suuruus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omavaraisuusaste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kassavirta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakastyytyväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirkkoon kuulumisprosentti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kävijämäärä tilaisuutta kohti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien palveluiden osuus palveluvalikoimasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien toimintamuotojen osuus toimintavalikoimasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tyytyväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön vaihtuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuspäivät työntekijää kohden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuottavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisten kohtaamisen osuus työajasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisten kohtaamisen laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden tyytyväisyys johtajuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden tyytyväisyys sisäiseen yhteistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voisiko jokin muu mittari sopia edellä mainittujen mittareiden sijaan tai lisäksi seurakuntaympäristöön? Mikä tai Mitkä?

Kerro vielä omin sanoin, mikä mielestäsi edistäisi strategian käytäntöön viemistä?

Kerro vielä omin sanoin, mikä mielestäsi voisi estää strategian käytäntöön viemistä?

Mitä muuta haluaisit tuoda esille liittyen strategian käytäntöön viemiseen tai Balanced Scorecardiin?

Kirjoita vielä allaolevaan kenttään sähköpostiosoitteesi, niin en turhaan lähetä Sinulle mahdollista muistutusviestiä.

Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettöminä.